



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE  
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

DESING OF MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGE IN A SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Evgeniya Genaeva

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Evgeniya Genaeva**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh změn motivačního systému ve vybrané společnosti.

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti tak, aby podporovaly další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

ČOPÍKOVÁ, A., P. HORVÁTOVÁ a J. BLÁHA. Řízení lidských zdrojů. SOET, vol. 21. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2015, 428 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání.  
Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem změn motivačního systému ve společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. Teoretická část se věnuje procesům motivace a vybraným motivačním teoriím. Analytická část je zaměřena na historii vybrané společnosti, její charakteristiku a firemní procesy. Dále se zde uvádí analýza a zhodnocení současného motivačního systému společnosti. V praktické části práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy navržen efektivnější motivační systém. Navržené změny by měly vést k růstu spokojenosti zaměstnanců a následně k lepším pracovním výsledkům a zvýšení celkové výkonnosti podniku.

## **Klíčová slova**

personální řízení, lidské zdroje, motivace, stimulace, demotivace, motivační teorie

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the proposal for changes of motivational system in the company JULI Motorenwerk, Ltd. The theoretical part deals with the processes of motivation and selected motivational theories. The analytical part is focused on the history of the selected company, its characteristics and company processes. After that the analysis and evaluation of the current motivational system of the company is presented. In practical part, based on theoretical knowledge and analysis, a more effective motivation system is proposed. The proposed changes should lead to increased employee satisfaction and consequently to better working results and higher business performance.

## **Key words**

personal management, human resources, motivation, stimulation, demotivation, motivation theory

### **Bibliografická citace**

GENAEVA, Evgeniya. *Návrh změn motivačního systému ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135213>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

*podpis studenta*

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat paní docentce Zdeňce Konečné za odborné vedení a praktické připomínky, které přispěly ke zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí personálního oddělení společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. za poskytnuté informace a všem zaměstnancům společnosti za jejich spolupráci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu.

# **OBSAH**

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD.....   | 11 |
| CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....                  | 13 |
| 1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....                  | 14 |
| 1.1    Personální řízení a řízení lidských zdrojů ..... | 14 |
| 1.2    Cíle řízení lidských zdrojů .....                | 15 |
| 1.3    Pojem motivace.....                              | 16 |
| 1.4    Typy motivace.....                               | 16 |
| 1.4.1    Primární a sekundární motivace .....           | 17 |
| 1.4.2    Vnitřní a vnější motivace.....                 | 17 |
| 1.4.3    Motivace hmotná a nehmotná.....                | 17 |
| 1.5    Nástroje finanční a nefinanční motivace.....     | 18 |
| 1.6    Stimulace verzus motivace.....                   | 19 |
| 1.7    Frustrace a deprivace.....                       | 20 |
| 1.8    Demotivace .....                                 | 21 |
| 1.9    Teorie motivace.....                             | 22 |
| 1.9.1    Teorie instrumentality.....                    | 23 |
| 1.9.2    Teorie motivace zaměřené na obsah.....         | 23 |
| 1.9.3    Teorie motivace zaměřené na proces.....        | 27 |
| 1.10    Motivační profil člověka .....                  | 30 |
| 1.11    Tvorba motivačního programu organizace .....    | 32 |
| 1.12    Souhrn teoretických východisek .....            | 34 |
| 2    VSTUPNÍ PODMÍNKY ŘEŠENÍ.....                       | 35 |
| 2.1    Charakteristika společnosti .....                | 35 |
| 2.1.1    Základní informace o společnosti.....          | 35 |



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.1.2 | Historie společnosti .....                         | 35 |
| 2.1.3 | Současnost společnosti .....                       | 37 |
| 2.1.4 | Výrobky společnosti .....                          | 39 |
| 2.1.5 | Organizační struktura.....                         | 40 |
| 2.2   | Zmapování současného systému motivace .....        | 41 |
| 2.2.1 | Finanční motivace.....                             | 41 |
| 2.2.2 | Nefinanční motivace .....                          | 43 |
| 2.3   | Výzkumná část .....                                | 45 |
| 2.3.1 | Cíl dotazníkového šetření .....                    | 46 |
| 2.3.2 | Dotazníkové šetření .....                          | 46 |
| 2.3.3 | Vyhodnocení dotazníku .....                        | 47 |
| 2.3.4 | Souhrn dotazníkového šetření.....                  | 67 |
| 3     | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....                        | 68 |
| 3.1   | Návrhy zlepšení motivačního systému.....           | 68 |
| 3.1.1 | Sick days .....                                    | 68 |
| 3.1.2 | Lepší podpora sportu a volnočasových aktivit ..... | 71 |
| 3.1.3 | Věrnostní bonus .....                              | 74 |
| 3.1.4 | Příspěvek na dopravu.....                          | 75 |
| 3.1.5 | Home Office .....                                  | 76 |
| 3.1.6 | Pochvala a uznání .....                            | 78 |
| 3.2   | Souhrn návrhů .....                                | 79 |
|       | ZÁVĚR .....  | 81 |
|       | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....                    | 83 |
|       | SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....                  | 84 |
|       | SEZNAM DALŠÍCH POUŽITÝCH ZDROJŮ .....              | 86 |

|  |    |
|--|----|
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ ..... | 87 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ.....                      | 88 |
| SEZNAM GRAFŮ .....                       | 89 |
| SEZNAM TABULEK .....                     | 90 |
| SEZNAM VZORCŮ .....                      | 91 |
| SEZNAM PŘÍLOH .....                      | 92 |

# ÚVOD

Klíčovým úkolem managementu je efektivní řízení zdrojů, které má podnik k dispozici za cílem dosažení optimálních výsledků. V současné době existuje všeobecně uznávané smýšlení, že nejdůležitějším zdrojem podniku jsou jeho zaměstnanci, tj. lidský kapitál. Z tohoto hlediska optimalizace řízení lidských zdrojů nabývá na mimořádném významu.

Jednou z nejdůležitějších charakteristik lidského kapitálu je jeho motivace k práci. Řízení tohoto faktoru hraje zásadní roli v personálním řízení, jelikož se obecně uznává, že existuje přímý vztah mezi motivací zaměstnance a efektivitou jeho práce. To znamená, že motivace je klíčovým prvkem zvýšení pracovní produktivity a efektivnosti organizace jako celku. Z tohoto důvodu účinné motivování a stimulování svých zaměstnanců je důležitým nástrojem každé firmy, která se snaží o dlouhodobou prosperitu.

Pro podniky je důležité nejen umět najít kvalifikovaného a schopného zaměstnance, ale také dokázat ho udržet. Pojem motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisí. Následkem nízké pracovní spokojenosti je vysoká pracovní absence a fluktuace, tudíž je nezbytné posilovat a upevňovat vztahy mezi zaměstnanci a organizací. Manažeri by se měli věnovat jednotlivým požadavkům zaměstnanců, jejich zálibám, koníčkům a v neposlední řadě jejich samotným povahám. Kromě vhodných pracovních podmínek na pracovišti by měla být příjemná atmosféra a dobré osobní vztahy kolektivu. To vše se také podílí na pracovním výkonu a celkové produktivitě zaměstnanců.

Existují různorodé nástroje motivace. Můžeme je dělit například na finanční a nefinanční, hmotné a nehmotné. Nejběžnější formou motivace jsou odměny finančního typu, tj. samotná mzda zaměstnanců. Patří sem i takové prvky motivace jako penzijní připojištění, 13. plat, odstupné při odchodu do důchodu apod. Je důležité avšak podotknout, že obecně peněžní prémie mají jen krátkodobý motivační účinek. Je tedy podstatné klást důraz na nefinanční motivaci, která zahrnuje benefity nefinančního charakteru, např. dovolená navíc, příspěvky na kulturu a sport, flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova atd. Pro zaměstnance jsou také důležité prvky nehmotné motivace jako pocit uznání a respektování, pochvala, možnost seberealizace a další. Způsob poskytování odměn a benefitů by měl být vždy jasně stanovený a transparentní. V opačném případě nebude docházet k dostatečné motivaci.

Téma motivace zaměstnanců bylo vybráno kvůli jeho aktuálnosti a osobnímu zájmu autorky o předmět řízení lidských zdrojů. Stále více organizací řeší problémy týkající se toho, jak správně mají motivovat své zaměstnance. Výjimkou není ani společnost JULI Motorenwerk, s. r. o., která je objektem zkoumání v této diplomové práci. Hlavním výstupem práce bude návrh souborů prakticky použitelných doporučení motivačního systému, který by měl vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem a následně ke zvýšení celkové výkonnosti organizace.

*„Pokud mluvíme o zvýšení výkonnosti a rozvoji podniku, jde především o motivaci lidí. Možná zvládnete práci pro dva, ale nikdy nedokážete být dvěma lidmi najednou. Místo toho byste měli svého podřízeného motivovat, a zároveň ho přimět, aby svým příkladem inspiroval ostatní.“ (Iacocca, 2001)*

## **CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem diplomové práce je návrh změn v motivačním systému zaměstnanců společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. Uvedené návrhy by měly zefektivnit současný motivační systém organizace a přispět ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti.

K naplnění hlavního cíle je potřeba stanovit parciální cíle. Mezi ně patří:

- zpracování literární rešerše zvolené problematiky,
- zmapování stávajícího motivačního systému ve firmě,
- provedení výzkumu na základě dotazníkového šetření,
- posouzení výsledku získaných z výzkumu.

Tato práce je rozdělena do tří částí. První kapitola uvádí souhrn teoretických poznatků, které jsou nezbytné pro celkové pochopení procesů motivace a vybraných motivačních teorií. Druhá kapitola uvádí stručnou deskripci vybrané společnosti, její historii a charakteristické rysy. Následně se zde popisuje aktuální motivační systém podniku. Součástí druhé kapitoly je také výzkum, který má za cíl získat informace o spokojenosti zaměstnanců se současným programem motivace. Pro zpracování průzkumu této spokojenosti byl zvolen kvantitativní přístup. V daném případě se jedná o provádění výzkumu napříč celým podnikem pomocí semistrukturovaného dotazníku. Z odpovědí dotazníku by mělo vyplynout usouzení o tom, jaké motivační prvky jsou zaměstnanci vnímané jako důležité, tj. působí účinně na zvýšení jejich pracovní spokojenosti. Zároveň z výsledku zjistíme, o jaké jiné odměny a benefity by zaměstnanci měli zájem.

V závěrečné kapitole diplomové práce je uveden soubor doporučení pro zlepšení existujícího motivačního programu společnosti. Veškeré závěry plynou z výsledku provedeného průzkumu. Navrhnutá opatření by měla být prakticky využitelná a při správném zavedení vést ke zlepšení současného stavu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska poskytují veškeré podklady pro realizaci analýzy a návrhu změn v oblasti motivačního systému. V této kapitole jsou popsány teoretické pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení daného tématu.

Druhou část teoretických východisek tvoří teorie motivace a metoda tvorby motivačního systému v podniku. Na základě těchto poznatků bude následně zpracována analytická část.

## 1.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Kociánová (2012) uvádí, že pojem "personální řízení" (*personnel management*) v nejširším smyslu vyjadřuje vše, co se týká lidí působících v organizacích.

Personální řízení je specifickou sférou činnosti zaměřených na člověka v organizacích zajišťovaných personálními útvary (Cole, 1990).

Oblast personálního řízení by především měla splňovat následující funkce:

- navrhovat a přijímat personální strategie a politiky organizace,
- zajišťovat poradenství a vedení managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky,
- starat se o personální služby pro organizaci,
- zajišťovat poradenství pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn (Cole, 1990).

Zásadním úkolem personálního řízení je efektivní využívání lidského potenciálu k dosahování cílů organizace za pomoci personálních procesů. Zároveň je úlohou personálního řízení zajišťovat potřebné pracovní podmínky pro spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji a směřovat je ke ztotožnění s cíli organizace (Kociánová, 2012, s. 10).

Dále se můžeme potkat s pojmem "řízení lidských zdrojů" (*human resource management*). Jedná se o strategický a cílevědomý přístup k řízení nejcennějšího prvku organizace – zaměstnanců, kteří se podílí na dosažení organizačních cílů (Armstrong, 2015).

V praxi často dochází k tomu, že pojmy, jako personalistika, personální správa, personální řízení, řízení lidských zdrojů apod., se považují za synonyma. Avšak z teoretického hlediska by se tyto pojmy měli rozlišovat. Jde totiž o různé vývojové fáze personální práce (Čopíková a kol., 2015, s. 1).

Hlavním odlišným rysem personálního řízení od předešlých koncepcí personální práce je vznik personálních útvarů. Tyto útvary vytváří personální politiku organizace a rozvíjí metody personální práce. Nicméně v daném případě má personální práce spíše charakter operativního řízení. Neustále se zaměřuje na řešení jen vnitřních problémů organizace a neklade důraz na dlouhodobější strategické problémy spojené s řízením pracovních sil (Čopíková a kol., 2015, s. 2).

Koncepce řízení lidských zdrojů se začala vyvíjet v 50. a 60. letech dvacátého století. Tato koncepce začala zdůrazňovat význam roli jednotlivce a jeho práce. Lidská pracovní síla je zde vnímána jako nejhlavnější výrobní vstup a motor fungování organizace (Čopíková a kol., 2015, s. 2).

## **1.2 Cíle řízení lidských zdrojů**

Dle Guesta (1987) je cílem řízení lidských zdrojů dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility. Jak uvádí Boxall (2007, s. 63), posláním řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly.

Armstrong (2015, s. 48) zmiňuje následující cíle řízení lidských zdrojů:

- uplatněním strategie lidských zdrojů přispívat k dosahování strategických cílů organizace,
- podporovat rozvíjení kultury orientované na dosahování vysokého výkonu,
- zajišťovat pro firmu kvalifikované, loajální a nadané lidi,
- vytvářet pozitivní pracovní vztahy a budovat důvěru mezi vedením a zaměstnanci,
- napomáhat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

### 1.3 Pojem motivace

Pojem “motivace” je odvozen od latinského slova “*movere*”, které vyjadřuje pohyb. Můžeme tedy říct, že motivace je hybná síla chování. Motivace obsahuje faktory, které ovlivňují lidi, aby jednali jistým způsobem, určuje sílu a směr lidského chování. Člověk je motivován, když předpokládá, že určité chování zřejmě přivede k dosažení jistých cílů a získání atraktivní odměny (Armstrong, 2015, s. 218).

Plamínek (2015, s. 16) uvádí, že cílem motivace je nenásilné formování pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování. Locke a Latham (2004, s. 388) píší, že *“motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti”*.

Dle Arnolda a kol. (1991) existují tři základní složky motivace, a to jsou:

- směr – cíl, který člověk se snaží naplnit,
- úsilí – síla toho snažení,
- vytrvalost – doba, po kterou se o to snaží.

Charakteristickým rysem motivace je fakt, že působí zároveň ve třech dimenzích. V první řadě jde o **dimenzi směru**, která motivaci a posléze chování člověka určitým směrem orientuje či zaměřuje, a naopak od některých jiných směru ho odvádí. Následující dimenzí je **dimenze intenzity**. Pro člověka je typické, že v závislosti na situaci vynakládá více či méně energie pro dosažení konkrétního cíle. Právě dimenze intenzity popisuje sílu tohoto snažení a námahy. Třetí dimenzí je **dimenze stálosti** (perzistence, vytrvalosti). Vyjadřuje se mírou schopnosti člověka překonávat různorodé externí a interní překážky, které se mohou vyskytovat při vykonávání motivované činnosti. Vysoká úroveň vytrvalosti u jedince se projevuje jako pokračování motivované činnosti ve stejném směru a se stejnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s překážkami či dílčími nezdary (Bedrnová a kol., 2012, s. 221–222).

### 1.4 Typy motivace

Existují různé typy motivace. Třídíme je do několika základních skupin. Těmito skupinami jsou motivace primární a sekundární, vnitřní a vnější, hmotná a nehmotná.



### 1.4.1 Primární a sekundární motivace

**Primární** motivace je založena na uspokojení fyziologických cyklických potřeb. Je vyvinuta jak u člověka, tak i u zvířat. Tato motivace je instinktivní a slouží převážně k přežití jedince (potřeba potravy, dýchání, spánku apod.).

V případě **sekundární** motivace se jedná o sociální a naučené motivy, které jsou získané člověkem během života. Napomáhají lidem komunikovat a začlenit se do společnosti (potřeba přátelství, sebeúcty, tvorby a sebepoznání, potřeba estetiky prostředí, kulturního dění apod.), (Sosnová, 2013).

### 1.4.2 Vnitřní a vnější motivace

Pojem “vnitřní motivace” sám o sobě říká, že se jedná o jev, který působí zevnitř. Je to typ motivace, kterou nepodněcují vnější pobídky. V kontextu pracovní motivace se to může projevit, když zaměstnanci cítí, že vykonávají zajímavou a důležitou činnost, která jim zároveň umožňuje dostatek autonomie, prostor pro osobní rozvoj a možnost kariérního růstu. *“Vnitřní motivaci můžeme charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotná”* (Armstrong, 2015, s. 218). Autoři Hackman a Oldham (1974) stanoví pět zásadních prvků, které by měla obsahovat práce, aby dokázala vyvolat vnitřní motivaci u zaměstnanců. Je to identita práce, její významnost, rozmanitost schopností, volnost v jednání a rozhodování a zpětná vazba.

Vnější motivace se dá regulovat okolím. Na pracovišti se jedná o opatření často využívanými managementem pro zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců. Příkladem takové motivace mohou být jak odměny (pochvala, povýšení apod.), tak tresty (kritika, disciplinární řízení apod.). Přesto, že vnější motivace může být velice efektivní, má pouze krátkodobý účinek. Vnitřní motivátory, zpravidla, mají intenzivnější a dlouhodobější dopad na člověka, protože jsou jeho nedílnou součástí (Armstrong, 2015, s. 219).

### 1.4.3 Motivace hmotná a nehmotná

Významná část motivace se zakládá na “nehmotných” okolnostech, přičemž sem patří jak faktory vnitřní, tak i některé vnější.

Urban (2017, s. 16) uvádí, že nehmotné motivační faktory jsou ty, které nelze uspokojit penězi. Jedná se například o uznání, pochvalu, možnost získat nové zkušenosti atd. Přesto, že pro řadu zaměstnanců tyto faktory mohou být klíčovými, ze strany vedení se jejich důležitost často podceňuje.

Hlavní složkou hmotných motivačních faktorů jsou ovšem peníze, protože dokážou uspokojit velmi různorodé lidské potřeby. Je důležité ale zdůraznit, že motivační efekt hmotných faktorů s rostoucím uspokojením potřeb běžně klesá. Z tohoto důvodu možnost dalšího zvýšení příjmů nemusí vést k růstu motivace samotné (Urban, 2017, s. 17).

## **1.5 Nástroje finanční a nefinanční motivace**

Nástroje motivace můžeme dělit do dvou základních skupin – finanční nástroje a nefinanční.

**Nástroje finanční** motivace či finanční odměňování plní množství motivačních funkcí. Pomáhají získat a udržovat kvalitní pracovníky, motivovat je ke zlepšení výkonu a produktivity a také zajišťovat “vnitřní spravedlnost” v odměňování. K formám finanční motivace patří především základní či pevná mzda, odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance, pohyblivá či výkonová složka mzdy, mzdové příplatky spojené se zvýšenými nároky na zaměstnance a zaměstnanecké výhody (naturální požitky, finanční příspěvky, cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům), (Urban, 2017, s. 118).

Přesto, že formy finanční motivace jsou často součástí motivačního programu, patří hlavně do programu odměňování. Tato diplomová práce se především zaměřuje na nefinanční motivaci, a z tohoto důvodu nebude nástroje finanční motivace dopodrobna rozebírat.

### **Nástroje nefinanční motivace**

Lidé si v práci neuspokojují jen své finanční potřeby, proto odměna nemusí mít vždy jenom finanční charakter. Je známo, že peníze jako motivátor jsou důležité, avšak většina zaměstnanců ocení možnost uspokojení dalších tří kategorií potřeb, a to:

- získat uznání a být respektován,
- vykonávat smysluplnou práci a být na ni, na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý,

- udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti (Urban, 2010, s. 97).

Ve srovnání s finančními nástroji tyto motivační nástroje působí jako složitější a méně spolehlivé, a proto v praxi většinou nejsou plně využívány. Navíc nefinanční potřeby jednotlivých zaměstnanců se mohou lišit. Například u kvalifikovaných pracovníků významnou roli hraje možnost získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirativním prostředí, pracovat samostatně, účastnit se zajímavých projektů či využívat moderních technologií apod. Zbylá většina pak oceňuje příležitost pracovat v týmu, komunikovat s kolegy, mít jasné úkoly, vidět výsledky svých úsilí atd. (Urban, 2010, s. 97)

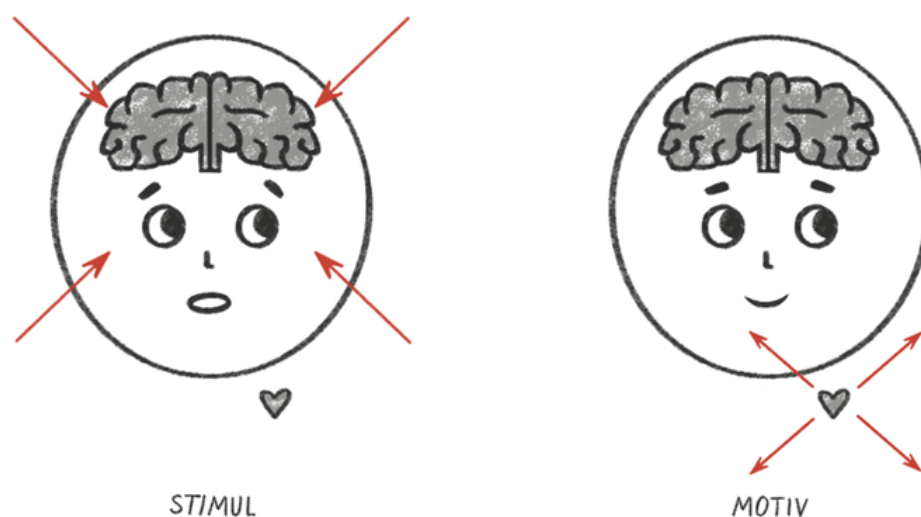
Urban (2010, s. 97) vysvětluje, že jde o nástroje, které jsou ve srovnání s finanční motivací většinou podstatně levnější. Uvádí také, že penězi běžně nejde plně kompenzovat. Pokud nadřízení jednají se svými zaměstnanci s respektem a dokážou budit důvěru, spravedlivě hodnotit či přispívat k pocitu smysluplnosti práce, stává se pro ně úkol motivovat své zaměstnance podstatně jednodušší, a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat.

## **1.6 Stimulace verzus motivace**

V manažerské praxi se pojmy motivace a stimulace docela často mezi sebou prohazují. Není to velký problém, avšak je podstatné si uvědomit, že pozitivní přístup k vykonání nějakého úkolu může vznikat ze dvou důvodů. Prvním důvodem jsou vnější podněty (stimuly), tj. splnění úkolu je spojeno se získáním cenností přicházejících zvnějšku, například finanční odměny. V tomto případě se bude jednat o stimulaci. Druhým důvodem jsou vnitřní pohnutky (motivы), kde splnění úkolu je v harmonii s vnitřním vyladěním vykonávající osoby. Zde se pro vznik žádoucího chování používají v osobě již preexistující vnitřní motivы, jedná se tedy o motivaci (Plamínek, 2015, s. 16).

Tyto dva jevy často působí společně a vzájemně se posilují. Nicméně mají svoje výhody a nevýhody. Stimulace má skvělou výhodu v tom, že je poměrně jednoduchá. Do té doby, dokud se vyplácí odměny a celkově výkon osoby je stimulován atraktivními hodnoty, dá se předpokládat, že práce bude probíhat. Nevýhodou pak je, že v okamžik, kdy vnější podněty přestanou působit, práce se zastaví. U motivace je to jiné. Jestliže se dobře uhodnou vnitřní motivы osoby, může práci vykonávat za příznivých podmínek bez neustálé vnější stimulace. Je to z toho důvodu, že v tomto případě splnění úkolu může

člověka osobně bavit. Avšak skrývá se tady jedná obrovská nevýhoda – je poměrně složité trefit se do skutečných motivů člověka. Zapotřebí jsou hluboké znalosti jak o samotném procesu motivace, tak o konkrétním člověku, kterého máme v plánu motivovat (Plamínek, 2015, s. 17).



**Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Plamínek, 2015, s. 16)

## 1.7 Frustrace a deprivace

*„Frustrace ve svém základním významu představuje zmarnění nebo znemožnění realizace motivované činnosti.“* (Bedrnová a kol., 2012)

Na cestě k uspokojování potřeb člověk často naráží na různorodé překážky. Pokud takové překážky brání k dosahování cílů, zůstává jedinci přebytečná nevybitá motivační energie. Neuspokojení potřeby pak vede k **frustraci** (Bělohlávek, 1996, s. 171).

Na pojem frustrace se však můžeme dívat ze dvou různých hledisek. Z jedné strany tento pojem představuje konkrétní specifickou, objektivně definovatelnou situaci, kde někdo či něco překáží jedinci v uspokojení aktivované potřeby či v realizaci motivované činnosti. Na druhou stranu je to jakýsi vnitřní, subjektivní prožitek či pocit, který vzniká v důsledku frustrační situace. Typickým příkladem podobných vnitřních pocitů může být prožitek nezdaru, zklamání, nelibosti, neuspokojení, rozčilení či vzteku aj. (Bedrnová a kol., 2012, s. 231)

Člověk může na frustraci reagovat různými způsoby:

- Posiluje své úsilí, aby překonal překážku (energizace).
- Hledá náhradní cíle (sublimace).
- Vzdává se svého záměru (únik).
- Vybije potlačenou energii násilím (agrese).
- Přesvědčuje se, že cíl, kterého se snažil dosáhnout, za to nestojí. Začíná přemýšlet, že je dobře, že tu potřebu neuspokojil (racionalizace).
- Přechází na vývojově nižší způsoby uspokojování potřeb (regrese), (Bělohávek, 1996, s. 171).

Frustrace se zpravidla projevuje aktuálními nežádoucími transformacemi v psychice a chování jedince, aniž by výrazně ovlivnila utváření jeho osobnosti, kdežto **deprivace** má z pohledu vývoje personality jedince zásadnější efekt (Bedrnová a kol., 2012, s. 232).

*„Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dost dlouhou dobu.“* (Langmeier, Matějček, 2011)

Podstatným odlišným rysem deprivace je **dlouhodobost** neuspokojení významných potřeb člověka a její **zřetelný negativní vliv** na formování a následně „fungování“ osobnosti jedince. Mezi základní vitální lidské potřeby můžeme zařadit:

- **potřebu podnětu vůbec**, tj. potřebu určitého množství, určité variability a určité modality pohnutek,
- **potřebu základních podmínek pro možnost účinného učení se**,
- **potřebu určitých primárních sociálních vztahů**, zvláště vztahu k matce, které umožňují dosažení stavu integrovanosti osobnosti,
- **potřebu společenského uplatnění**, které poskytuje možnost osvojit si různé sociální role a hodnotné cíle (Langmeier, Matějček, 2011).

## 1.8 Demotivace

Motivace je silou, která mobilizuje člověka, vytváří vnitřní touhu uskutečnit nějakou činnost a dosáhnout stanoveného cíle. Avšak v případě nepřítomnosti motivace můžeme mluvit o vzniku jiného jevu – **demotivaci**. Demotivace je běžným problémem

v pracovním prostředí. Pokud má zaměstnanec pocit, že vynaložené úsilí mu nepřináší dostatečné uspokojení, může ztrácet zájem o úsilí a tím se bude snižovat jeho pracovní výkonnost.

Urban (2010, s. 101) uvádí, že většina lidí nastupuje do nového zaměstnání motivovaná a se snahou odvést dobrou práci. Průzkumy však ukazují, že po půl roce od nástupu na nové místo pracovní morálka začíná rychle klesat a může v tom pokračovat i v dalších letech, pokud vedení nezavede vhodné opatření. Autor tvrdí, že zdrojem problému můžou být nerealistická očekávání zaměstnanců, ale zpravidla za to může nevhodné jednání managementu (nejčastěji přímých nadřízených).

Demotivaci zřetelně ovlivňuje jedna ověřená skutečnost, která tvrdí, že zaměstnanci se k firmě chovají tak, jak se firma a vedení chová vůči nim. Například, když vedoucí zachází se zaměstnanci nezdvořile a autokraticky, chovají se zaměstnanci apaticky, podřízeně a nevrle. Podobné manažerské jednání vede k plýtvání potenciálu pracovníků. Urban (2010, s. 101) zmiňuje tři nejčastější faktory zbytečné demotivace zaměstnanců – **nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry**. Mezi další faktory patří opomíjení zpětné vazby, poskytování nezasloužených odměn, nerespektování osobních schopností, stanovení nedosažitelných cílů, uvádění nepravdivých informací, projevy trvalého pesimismu u nadřízených, nedostatečné věnování pozornosti názorům či podnětům zaměstnanců aj.

## 1.9 Teorie motivace

Touha k poznání a vysvětlení motivace lidského jednání je jednou z nejvýznamnějších a zároveň nejzajímavějších témat psychologie. Svědčí tomu obrovské množství nashromážděných psychologických poznatků v této oblasti. Důvody tak velkého zájmu jsou jak teoretické, tak praktické z oblasti ekonomické (Bedrnová a kol., 2012, s. 243–244).

Následující kapitoly se budou věnovat různým teoriím motivace, které budou rozdělené do tří skupin: teorie instrumentality, teorie motivace zaměřené na obsah a teorie motivace zaměřené na proces.

### 1.9.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vyplývá z úsudku, že odměny a tresty jsou optimálním prostředkem formování chování. Tvrdí se, že zaměstnanci budou motivováni k práci za podmínky, že odměny a tresty budou přímo závislé na jejich výkonu. Hodnota odměny bude tedy vázána na efektivnost výkonu (Armstrong, 2015, s. 220).

Uplatnění této teorie často probíhá v podobě poskytování peněžních pobídek, např. jako odměn podle výkonu. Tento přístup stimulování byl a stále je velmi oblíbený, nehledě na to, že o jeho účinnosti existují jisté pochyby. Jde o to, že využívání teorie instrumentality se zakládá vyloženě na systému kontroly, a přitom nevěnuje pozornost řádu dalších lidských potřeb.

### 1.9.2 Teorie motivace zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah se snaží určit jednotlivé faktory, které lidi motivují. Mezi tyto teorie se řadí např. Maslowova teorie hierarchie potřeb, ERG teorie, McClellandova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb a další.

#### Teorie motivace dle A. H. Maslowa

Jednou z nejznámějších teorií v oblasti pracovní motivace je Maslowovo třídění motivačních faktorů, které se zakládá na hierarchickém modelu lidských potřeb. Maslow (1987) prohlašuje, že potřeby člověka se uspokojují postupně, od těch nejnižších k nejvyšším, přičemž hierarchicky vyšší potřeby mohou být uspokojené jen v tom případě, pokud již byly uspokojené potřeby nižší.

Maslowova “pyramida” potřeb se skládá z pěti skupin motivačních faktorů, a to:

- **Fyziologické potřeby.** Jsou to fundamentální lidské potřeby pro přežití. Mají nejvyšší prioritu. Uspokojuje je zejména mzda za práci.
- **Potřeby bezpečí a jistoty.** Uspokojení této potřeby souvisí hlavně s prostředím pracoviště a pracovními podmínkami.
- **Sociální potřeby.** Jedná se o potřebu sounáležitosti, přátelství, společenského přijetí apod. Uspokojit tyto potřeby mohou sociální kontakty, které práce umožňuje a také například příjemná atmosféra na pracovišti.

- **Potřeby uznání**, tj. sebeúcty, prestiže. Je to typická lidská potřeba být přijímán, oceňován a respektován ostatními. V případě uspokojení této potřeby se zvyšuje lidské sebevědomí.
- **Potřeby seberealizace**. Sem patří potřeba naplnit své schopnosti, získávat nové zkušenosti a rozvíjet dovednosti, být pracovně kreativní, umět řešit problémy apod.

Maslow (1987) tvrdí, že uspokojená potřeba již ztrácí svou motivační sílu. Z toho vyplývá, že pracovní motivaci ovlivňují zejména potřeby neuspokojené. Existuje zde ale jedna výjimka, a to “hierarchicky nejvyšší” potřeba – seberealizace. Podle Maslowa není možné tuto potřebu kompletně naplnit. Uspokojováním ji může naopak posílit.

Autor předpokládal, že trvalou motivaci pracovníků je možné zajistit pomocí tzv. **obohacování práce**, které úzce souvisí se zvyšováním jejich rozhodovacích pravomocí. Je to z toho důvodu, že obohacování práce dává pracovníkům možnost naplněním svých nižších potřeb, postupně uspokojovat takové vyšší potřeby, jako potřebu uplatnění, dalšího rozvoje svých schopností a dovedností apod.

Nicméně Maslow uznával, že hierarchická povaha těchto motivačních faktorů nemusí být platná pro každého. Všiml si, že se stávají situace, kdy se pracovníci zdržují u základních potřeb bez ochoty naplňovat ty “vyšší”. Anebo naopak dochází k uspokojení vyšších potřeb bez toho, že by byly úplně uspokojené potřeby “nižší”.



**Obrázek 2: Maslowova “pyramida” potřeb**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Maslow, 1987)



## Alderferova teorie ERG

Clayton Paul Alderfer vycházel z teorii potřeb A. Maslowa. Snažil se omezit její slabé stránky a přizpůsobit ji novým poznatkům o lidském chování. Tak původních pět skupin potřeb zredukoval na tři základní kategorie:

- **Potřeby existenční** (*existence needs*) zahrnují veškeré fyziologické a materiální potřeby.
- **Potřeby vztahové** (*relatedness needs*) se týkají mezilidských vztahů, jak lásky a přátelství, tak hněvu a nenávisti. Neuspokojení těchto potřeb může vést k emocionálnímu odstupu a opomíjení jedince.
- **Potřeby růstové** (*growth needs*) se opírají o nezbytnosti člověka v osobním rozvoji a tvořivé práci na svém okolí.

Oproti Maslowově teorii potřeb Alderfer popíral jejich hierarchii a třídění na vyšší a nižší. Uznával pouze odlišnou úroveň konkrétnosti jednotlivých potřeb. Existenční potřeby považoval za zcela konkrétní, zatímco vztahové řadil k abstraktnějším a růstové ke zcela abstraktním (Bělohávek, 1996, s.174).

Alderfer uváděl, že s uspokojováním růstových potřeb se jejich význam zvyšuje, kdežto uspokojením potřeb vztahových a existenčních jejich význam klesá. Tvrdil, že po uspokojení konkrétních potřeb se vždy objeví potřeby abstraktnější. Při neuspokojení potřeb může nastat jedna ze dvou podob **frustrační regrese**:

- **Frustrační cyklus růstu**, kde uspokojení vztahových potřeb způsobuje zvýšení potřeb růstových. A naopak při frustraci růstových potřeb se zvyšuje význam potřeb vztahových.
- **Frustrační cyklus vztahový**, kde uspokojení existenčních potřeb vede k zesílení potřeb vztahových. V případě, že se člověku nedaří vztahové potřeby uspokojit, dochází k posílení potřeb existenčních (Bělohávek, 1996, s. 175).

## McClellandova teorie potřeb

Americký psycholog David C. McClelland vymyslel další klasifikaci potřeb. Jeho motivační teorie je proslulá jako teorie tří potřeb neboli teorie naučených potřeb. Identifikoval tři zásadní lidské potřeby, z nichž největší význam má **potřeba dosáhnout**

**úspěchu.** Lidé, u kterých tato potřeba dominuje, očekávají neustále uznání svých skvělých výsledků a aktivit. Preferují se vyhýbat zbytečnému riziku a aktivitám, které obnáší příliš vysokou pravděpodobnost fiaska. Následně McClelland uvádí **potřebu sounáležitosti** (přátelské, soucitné vztahy s ostatními). Jedince, u kterých převládá potřeba “někam patřit”, jsou zpravidla lidé přizpůsobiví. Často upřednostňují souhlas než uznání. Jako poslední, třetí potřebu, americký psycholog identifikuje **potřebu moci.** Zde člověk může využívat získanou moc buď pro ovládnutí či ovlivňování jiných lidí anebo k dosažení vyznačeného cíle, přičemž neočekává uznání a ocenění svých zásluh (Čopíková a kol., 2015, s. 57).

### **Dvoufaktorová teorie F. Herzberga**

Další významnou teorií v oblasti dělení motivačních faktorů je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. Americký psycholog rozlišuje motivační faktory na **motivátory** a **“hygienické faktory”** (Herzberg, 1996). Pojem hygienických faktorů vychází z analogie s péčí o zdraví. Dodržování hygieny samo o sobě nevede ke zlepšení zdravotního stavu, nicméně její nedostatek může způsobit problémy se zdravím (Urban, 2017, s. 18).

Tato teorie vyplývá z toho, že některé motivační faktory posilují pracovní motivaci a zvyšují spokojenost, například možnost osobního růstu, projevené uznání apod. Naproti tomu jiné faktory snižují nebo úplně odstraňují nespokojenost a demotivaci pracovníků. Avšak přitom nevedou k samotnému zvýšení motivace. Ve výjimečných případech vyvolávají pouze krátkodobý motivační růst (Urban, 2017, s. 18).

Herzberg (1996) uvádí, že motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšší ochotou a zájmem. Kromě jiného sem patří finanční odměny nebo možnost povýšení. Na rozdíl od motivátorů, hygienické faktory nemají motivační efekt. Především se týkají pracovních podmínek. Jako příklad můžeme uvést atmosféru na pracovišti (zájmena vztahy s přímým nadřízeným), organizace práce, základní mzdy atd. Nespokojenost a demotivace pracovníků je často spojena s reálným nebo domnělým nespravedlivým hodnocením či odměňováním, nepřesvědčivou komunikací mezi vedoucími a jejich podřízenými, nejasnou politikou firmy při povyšování zaměstnanců apod.

**Tabulka 1: Přehled motivačních a hygienických faktorů**

(Zdroj: Urban, 2017, s. 19)

|  |   |
|--|---|
| <b>Motivátory:</b>                             | finanční odměna (prémie, bonus, provize), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý, výzva (vykonávání náročnějších úkolů podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky. |
| <b>Působení motivátorů vyvolává:</b>           | vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost.   |
| <b>Hygienické faktory:</b>                     | základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a životem.  |
| <b>Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:</b> | omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost.   |

Z teorie F. Herzberga vyplývají dvě podstatné myšlenky. První je, že nespokojení pracovníci jsou nároční na motivaci. Většinou je také obtížné dosáhnout jejich vyšší odpovědnosti. Z důvodu nespokojenosti v práci se zaměstnanci méně snaží a pracují pod úroveň svých schopností, dokonce vnímají práci jako méněcennou součást svého života. Předtím, než se začnou motivovat takoví zaměstnanci, bude správným postupem prvně eliminovat jejich nespokojenost. Druhou hlavní myšlenkou dvoufaktorové teorie je, že odstranění příčin nespokojenosti pracovníků není postačující podmínkou a nemusí vést ke vzniku či růstu motivace (Urban, 2017, s. 19–20).

Ve své knize *“Motivace a odměňování”* Jan Urban (2017, s. 20–21) uvádí, že pracovní podmínky zvyšující motivaci a spokojenost jsou ty, které umožňují zaměstnancům být **úspěšní**. Z tohoto důvodu doporučuje firmám pro zvýšení motivace a výkonnosti pracovníků zaměřit se na takové okolnosti jako posílení jejich schopností, zlepšení pracovního vybavení, zvýšení pravomocí, jasnější vymezení pracovních úkolů atd.

### 1.9.3 Teorie motivace zaměřené na proces

Teorie zaměřující se na proces, které se také označují jako kognitivní teorie, především kladou důraz na psychologické procesy ovlivňování lidské motivace. Zaměřují se například na to, jak lidé vnímají pracovní prostředí a jakým způsobem toto prostředí

interpretují (Armstrong, 2015, s. 222). Patří sem teorie spravedlnosti, teorie expektance, Skinnerova teorie modifikace organizačního chování atd.

## **Teorie spravedlností**

Teorie spravedlností, která se občas také uvádí pod názvem teorie spravedlivé odměny, byla vyvinuta v roce 1963. K jejím předním představitelům patří americký behaviorální psycholog J.S. Adams. Tato teorie zkoumá vnímání zaměstnanců, jakým způsobem se s nimi v porovnání s ostatními pracovníky zachází. Adams píše, že lidé vnímají získané hodnoty, které dostávají jako výstupy (odměna, povýšení, důležité pověření apod.) ve vztahu se svými vloženými vstupy (vzdělání, čas, zkušenost apod.) a následně porovnávají tento poměr s poměry ostatních. Jestliže je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou referenční skupinou, jedná se o spravedlivé jednání (Čopíková a kol., 2015, s. 58).

*“Je obtížné objektivně určit, co je a co není při odměňování spravedlivé. Lidé používají k hodnocení různých kritérií. Starší pracovník klade značný důraz na délku praxe, zatímco mladší může považovat za důležitější výkonnost nebo vzdělání. Preference určitého kritéria vyplývá z firemní filozofie.”* (Bělohlávek, 1996, s. 193)

Bělohlávek (1996) zmiňuje, že můžou nastat dvě formy nerovnováhy: negativní a pozitivní.

**Negativní nespravedlnost** (nedoplnění) je situace, kdy poměr mezi vstupem a výstupem druhé osoby je vyšší než náš vlastní poměr. V důsledku vzniká pocit nespravedlnosti, který člověka zlobí a demotivuje.

**Pozitivní nespravedlnost** (přeplacení) nás naopak ponechává oproti druhé straně ve výhodě. Z pohledu motivace je to opět nežádoucí situace, jelikož u zvýhodněného zaměstnance může vzniknout pocit viny a zároveň bude mít dojem, že bude dostávat atraktivní hodnoty bez ohledu, zda pracuje málo nebo hodně.

## **Teorie očekávání**

Teorie expektance neboli teorie očekávání tvrdí, že člověk je více motivován, když ví, co přesně má dělat, aby si odměnu zasloužil a zároveň očekává, že odměna bude stát za vynaložené úsilí. Tato koncepce očekávání je součástí teorie Victora Vrooma (1964), která se jmenuje VIE (valence – instrumentalita – expektace). Valence v daném případě

znamená hodnotu, která určuje míru přesvědčení o přitažlivosti cíle. Instrumentalita označuje smýšlení, že jedna uskutečněná akce povede k jiné. Expektace je subjektivní pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k předpokládanému результátu (Armstrong, 2015, s. 223).

Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že klíčová role v teorii očekávání přísluší expektanci a valenci. Pracovní činnost je pak vnímána jako činnost instrumentální, tj. jako způsob dosažení významné hodnoty.

Teorie očekávání motivace pracovního jednání má své formální vyjádření:

$$M = f(V \cdot W)$$

**Vzorec 1: Vzorec teorie očekávání** (Zdroj: Bedrnová a kol., 2012)

kde:

M – úroveň motivace

V – valence

E – expektance

Síla očekávání se často zakládá na předešlých zkušenostech osoby. Avšak člověk se mnohdy dostává do nových situací, které doposud nezažil (např. změna pracovních podmínek, pracovního zařazení atd.). V tomto případě minulé zkušenosti zpravidla nejsou dostačující pro zvládnutí důsledku změn, a to může vést ke snížení motivace. *“Motivace je možná jedině tehdy, existuje-li jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb.”* (Armstrong, 2015, s. 223)

Při realizaci Vroomove teorie je z praktického hlediska potřeba si odpovědět na následující otázky:

- Jaké bude mé pracovní úsilí?
- Je pravděpodobné, že úkol splním?
- Je pravděpodobné, že za splnění úkolů dostanu odměnu?
- Je hodnota odměny ekvivalentní mým potřebám? (Čopíková a kol., 2015, s. 58)

## **Skinnerova teorie modifikace organizačního chování**

B. F. Skinner byl významným americkým psychologem, autorem radikálního behaviorismu a školy experimentální analýzy chování. Skinner se především soustředil na zkoumání lidského chování, nezajímal se tolik o vnitřní procesy člověka. Teorie modifikace organizačního chování se zakládá na ideji, že jednání člověka je ovlivněné jeho následky. To znamená, že pomocí správně zvolených a termínovaných odměn organizace může efektivně ovlivňovat chování zaměstnanců a tím pádem i jejich výkonnost (Čopíková a kol., 2015, s. 58–59).

Bělohávek (1996) píše, že zaměstnanec bude opakovat chování, které mu přináší pozitivní dopad, jinými slovy bude to chování posilovat. A naopak se bude vyhýbat chování spojenému s postihem.

### **1.10 Motivační profil člověka**

Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že motivační profil označuje syntetické, osobité a v průběhu času poměrně stabilní vystižení osobnosti jedince. Popisuje charakteristické, dominantní motivační zaměření člověka a tendenci či intenzitu jeho vnitřních pohnutek.

Motivační profil jedince se formuje a vyvíjí současně s utvářením celé jeho osobnosti od nejčasnějšího dětství. Konečnou podobu motivačního profilu ve značné míře ovlivňují složení a úroveň schopnosti člověka, jeho emoční charakteristiky či převládající temperamentní ladění a také povahové vlastnosti či postoje (Bedrnová a kol., 2012, s. 239).

Jakmile identifikujeme motivační profil jedince, jsme schopni poznat jeho „nitro“, charakter a způsob fungování jeho motivace. To umožňuje hlubšímu pochopení jednotlivých projevů člověka a také lepšímu porozumění celému komplexu jeho jednání či chování. Poznání motivačního profilu člověka je také zásadní podmínkou pro účinné stimulování, tj. efektivní působení na motivaci daného jedince požadovaným směrem (Bedrnová a kol., 2012, s. 239).

Motivační profil člověka se skládá z řady dimenzí nejrozličnějšího obsahu. Je typické, že jednotlivci jsou lehce nebo silně nakloněni k jedné či druhé oblasti každé dimenze.

Ve skutečnosti se můžeme potkat s velkým množstvím různorodých dimenzí, avšak Bedrnová a kol. (2012, s. 240–241) uvádí následující nejběžnější příklady:

- **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu.** Jedná se o to, že existují lidé, kteří vnímají situace, do nichž se každodenně dostávají, jako výzvu a příležitost. Nechtějí promarnit šanci, a proto se aktivně zapojují. Jiní zas analogické situace považují spíše za určité ohrožení vlastního sebepojetí či vlastních schopností. Mají obavy, že se ukáže, že nejsou moc dobří a „nemají na to“. Z tohoto důvodu se neprojevují a zůstávají radši ve stínu.
- **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah.** Tato dimenze se výrazně liší od předchozí. Na jedné straně zde stojí úspěch ve smyslu společenského uznání, slávy, případně peněz, které byly získané pomocí jakékoli činnosti. Na druhé straně se zde nachází zaměření na zcela konkrétní pracovní činnost a její obsah. V tomto případě se potenciální úspěch vnímá pouze jako formální aspekt úspěšného provedení dané činnosti.
- **Situační orientace – perspektivní orientace.** Zaměření jedince na současnou situaci, činnost, prospěch či prožitek je charakteristickým rysem situační orientace. V daném případě je typická neexistence u osoby, osobních cílů či perspektiv, anebo jde o existenci pouze krátkodobých cílů. Oproti tomu je perspektivní orientace zacílena do budoucna mnohdy bez náležitého respektování aktuálních podmínek a okolností, tj. dochází k zanedbaní reflexe aktuální reality.
- **Individuální orientace – skupinová orientace.** Individuální orientace se týká osob, které nejsou závislé na sociálních kontaktech, na názorech a smýšlení ostatních. Platí to i v případě, kdy se jedná o osoby nejbližší, jako jsou rodina, partneři či kamarádi. Typickým rysem skupinové orientace je ztotožnění se jedince s konkrétní skupinou pro něj důležitých lidí, s jejich postoji či názory, a dokonce s jejich cíli.
- **Osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace.** Někteří lidé vykonávají své činnosti pouze s ohledem na své zájmy, zisk a užitek. Přitom se nemusí vždy jednat o profit ekonomický. Protikladem jsou jedinci, kteří jsou orientovaní na prospěch těch druhých. Snaží se pomoci někomu či něčemu ve prospěch dané věci (služba, obětavost aj.).

- **Činorodost – pasivita.** Základní potřeba činnosti se může u různých lidí projevovat odlišným způsobem. V této dimenzi na jednom pólu stojí zřetelná činorodost a na druhém pólu její absolutní absence. Podstatný význam má tato dimenze v souvislosti s pracovní činností jedince a jeho pracovní iniciativou.
- **Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení.** Jednoznačné zaměření na ekonomický prospěch je typické pro osoby, kteří mají peníze a další materiální či hmotné hodnoty umístěné na nejvyšších úrovních jejich hodnotových preferencí. Lidé, u nichž převládá orientace na morální uspokojení jsou více nakloněni hodnotám morálním a etickým. Osoby, které se nachází na dvou protějšcích stranách této dimenze mají zpravidla velmi odlišné vitální aspirace a životní styl.
- **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.** Tato dimenze vyjadřuje převládající a poměrně stabilní vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli. Jedna strana dimenze představuje ztotožnění zaměstnance s jeho pracovním zařazením ve všech podstatných aspektech. Oproti tomu strana druhá demonstruje snahu zaměstnance o jakousi samostatnost a osobní nezávislost od svého pracovního zařazení a zároveň uchování určité distance od podnikového dění.

### 1.11 Tvorba motivačního programu organizace

Ani v teorii managementu, ani v manažerské praxi pojetí motivačního programu organizace není jednoznačně stanoveno. Tento pojem může zahrnovat jak parciální, tak kompletně ucelený souhrn opatření v oblasti lidských zdrojů, který má za úkol zvýšit pracovní výkon a vybudovat kladné postoje zaměstnanců k organizaci. Jedná se o posílení loajality zaměstnanců a formování interesu zaměstnance o rozvoj svých znalostí, schopností a dovedností, které by organizace mohla využít v pracovním procesu. Předpokládá se, že právě rozvoj kreativních schopností zaměstnanců a jejich zapojení do firemního života je jistou garancí prosperity organizace (Dvořáková, 2012, s. 239).

*“V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího*



*optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.” (Bedrnová, 2012, s. 282)*

Dvořáková (2012) píše, že pro úspěšné působení motivačního programu je třeba propojit všechny vnější podněty tohoto druhu s vnitřními potřebami a motivy pracovníka. Aby bylo možné stanovit formy a postupy aktivace motivace jednotlivých zaměstnanců, je nutno mít představu nejen o jejich vnitřních motivech, ale také znát individuální charakteristiky jejich osobnosti. Účinný motivační program by se měl zakládat na firemní strategii v oblasti lidských zdrojů a zároveň odpovídat celkové strategii firmy.

Možný postup při tvorbě motivačního programu:

- 1) Zjištění informací, které se týkají aktuální situace ve firmě spojené s účinností zásadních motivačních faktorů a spokojenosti zaměstnanců. Při získávání těchto informací je možné použít dotazníkové šetření nebo osobní rozhovory a provést analýzu a vyhodnocení účinnosti motivačních prvků u jednotlivých kategorií zaměstnanců. Pro zpracování tohoto kroku firmy často využívají odborné pomoci psychologů či poradců na vedení lidí.
- 2) Na základě prvního kroku se stanovuje charakteristika motivačního klimatu firmy a celkové situace v oblasti mezilidských vztahů a postoje zaměstnanců k zaměstnavateli. Určují se zde také zdroje pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců.
- 3) Dále se vymezují cíle motivačního programu, určuje se žádoucí stav pracovní motivace a postojů zaměstnanců.
- 4) Následně je potřeba zvolit nástroje k dosažení stanovených cílů motivačního programu. Budování provýkonnostního pracovního klimatu je spojené s využitím řady opatření a postupů jak v oblasti vnějších stimulů (zaměstnanecké výhody a odměňování), tak v oblasti hodnocení pracovníka, perspektivy zvyšování odborných znalostí a dovedností zaměstnance atd. Navrhovaná opatření můžou spadat do různých oblastí:
  - zdokonalení výběru a hodnocení pracovníků pro následující plánování profesního rozvoje a kariéry,
  - tvorba efektivního mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, které se zakládají na objektivních metodách hodnocení,

- péče o sociální rozvoj zaměstnanců, uplatnění přístupu work-life balance,
- rozvoj sociálních dovedností a schopností zaměstnanců,
- formování postoje k zaměstnavateli (identita, organizační kultura),
- zpracování systému zapojení zaměstnanců do života organizace a rozhodování o podstatných otázkách organizačního rozvoje.

5) Posledním krokem je sestavení motivačního programu organizace jako souhrnného koncepčního dokumentu. Určuje se tady také postup realizace, časové omezení a odpovědnost za realizaci plánované změny (Dvořáková, 2012, s. 240–241).

## **1.12 Souhrn teoretických východisek**

Teoretická část se zabývala objasněním pojmů, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky lidské motivace, respektive motivace pracovní. První oddíl se zaměřoval všeobecně na téma řízení lidských zdrojů, kde byly uvedené definice a cíle dané oblasti.

Následně se kapitola věnovala samotnému pojmu motivace a jejímu členění na různé druhy, jako například primární a sekundární motivace či finanční a nefinanční motivace. Pojem motivace zde byl také uveden v souvislosti s pojmem stimulace. Dále se v tomto oddíle probíraly takové pojmy jako frustrace, deprivace a demotivace.

V rámci této kapitoly se taktéž řešily různé teorie motivace, které byly rozděleny na tři skupiny – teorie instrumentality, teorie motivace zaměřené na obsah a teorie motivace zaměřené na proces. Mezi ně patřila Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Alderferova teorie ERG, teorie spravedlnosti, teorie očekávání a další.

Na závěr teoretické části byly uvedeny podkapitoly, které se zabývaly popisem motivačního profilu člověka a samotnou tvorbou motivačního programu organizace.

## 2 VSTUPNÍ PODMÍNKY ŘEŠENÍ

Tato kapitola diplomové práce se dělí na tři části. První se věnuje představení zkoumané společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. Druhá se zaměřuje na zmapování současného stavu motivačního programu společnosti, jeho finanční a nefinanční prvky. Třetí část pak obsahuje samotný výzkum, který bude proveden pomocí empirického šetření v podobě polostrukturovaného dotazníku.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Tato podkapitola se bude zabývat historií vybrané společnosti, jejím organizačním uspořádáním a charakteristickými rysy.

#### 2.1.1 Základní informace o společnosti

JULI Motorenwerk, s. r. o., je dceřiná společnost koncernů Jungheinrich AG a Kion Group, dvou klíčových světových výrobců manipulačních vozíků.

**Sídlo:** Modřická 392/65, 664 48 Moravany, Česká republika

**CEO:** Pavel Rieder

**Rok založení:** 1993

**Obor podnikání:** Výroba elektrických strojů a pohonů pro manipulační techniku

**IČO:** 47909765

**Základní kapitál:** 200 milionů Kč

**Roční obrat:** 4,05 mld. Kč

**Počet zaměstnanců:** 362

**Průměrná zaměstnanost:** 11 let

#### 2.1.2 Historie společnosti

V roce 1992 se jednatele dvou významných německých koncernů v oblasti manipulační techniky Dr. Hans-Peter Schmoll (Jungheinrich AG) a Dr. Gerhard Full (Linde Group) rozhodli pro výstavbu nové dceřiné společnosti na území České republiky. V září roku

1993 byla zahájena samotná stavba. Již následující rok v září se poprvé zahájila výroba. Název JULI vznikl jako zkratka názvu dvou německých koncernů. Později, v roce 2006, z důvodu rozdělení společnosti Linde Group vznikla společnost Kion Group, která je doted' jednou ze dvou mateřských společností pro JULI Motorenwerk, s. r. o. (Kdo jsme, 2021)

Společnost JULI vznikla s jasným strategickým záměrem vyrábět, vyvíjet, navrhovat, testovat a certifikovat elektromotory pro dva světové výrobce. Současný jednatel společnosti Pavel Rieder sděluje, že JULI byla od začátku budována jako svébytná firma, nikoliv jako přidružená výroba nebo pomocný závod. Společnost byla založena jako kompetenční know-how centrum pro navrhování a výrobu elektrických strojů a za tím si stojí i do dnešních dnů. JULI chce být firmou, která trendy nejen následuje, ale také je určuje. Z tohoto důvodu se velká pozornost věnuje samostatnému vývoji. Firma patentuje nové výrobky, vyvíjí nové produkty, zkoumá nové technologie a s pomocí těchto moderních technologií je schopná uvádět na trh inovativní a zajímavé výrobky pro zákazníky. Firma plánuje rozvíjet a rozšiřovat základní myšlenku strategie a soustředit se nejen na oblast elektrických strojů, ale i dalších nadřazených skupin, jako jsou kompletní pohonné systémy (Rieder, 2017).

V roce 2012 dne 8. srpna JULI Motorenwerk, s. r. o., založila dceřinou společnost v Čínské lidové republice. Tato společnost se jmenuje Fujian JULI Motor Co., Ltd., dříve JULI Motor (Putian) Co., Ltd. Registrovaný kapitál společnosti činí 5 000 000 € (Výroční zpráva, 2020).

Rozhodnutí o vybudování nového závodu v Číně nebylo inspirováno nižšími cenami surovin či výrobních nákladů obecně, ale snahou společnosti být blíž ke svým asijským zákazníkům. Tradičně vynikající kvalita elektromotorů a elektropohonů JULI doplněná o možnost dodávek JIT vytvářela výraznou konkurenční výhodu oproti podobným podnikům na čínském trhu. Díky otevření pobočky v Číně se výrobní kapacity společnosti zvýšily přibližně o 70 000 motorů ročně. Jak již bylo zmíněno, daná pobočka zásobuje výhradně asijský trh a díky tomu umožňuje mateřskému závodu v Česku lépe zvládat očekávaný pozitivní vývoj na trhu (Businessleader.cz, 2021).

Nejvýznamnějším trhem společnosti zůstává i nadále západní Evropa, zejména pak Německo. Jižní Amerika je dalším významným odběratelem, jelikož v posledních letech

její poptávka po výrobcích společnosti rostla dvojciferným tempem. Jak už bylo popsáno výše, obsluhu zákazníků z Asie od roku 2012 přebírá postupně čínská pobočka (Businessleader.cz, 2021).

### **2.1.3 Současnost společnosti**

Po dlouhou dobu nepřetržitého růstu se společnost v roce 2019 poprvé setkala se stagnací a mírným poklesem. Předpokládané zvýšení výroby spojené s vývojem trhu manipulační techniky bylo stanoveno na 2 %. První pololetí 2019 splňovalo očekávání, avšak později došlo k výraznému snížení poptávky ze strany odběratelů společnosti na všech světových trzích. V důsledku toho celková výroba klesla o 5 %. Za rok 2019 výroba skupiny JULI dosáhla 514 546 motorů a systémů, přičemž v Česku bylo vyrobeno 457 792 a v Číně 56 764 jednotek. Výše tržeb skupiny tvořila 4,1 miliard Kč (2018: 4,2 miliard Kč), (Výroční zpráva, 2020).

Mezi silné stránky společnosti lze bez jakéhokoliv pochybu zařadit vlastní vývoj a základní vývoj. V rámci různých projektů JULI Motorenwerk, s. r. o., spolupracuje s vysokými školami i jinými komerčními subjekty. Snaží se experimentálně ověřovat možnosti nových technologií výroby elektromotorů a následně je zavádět do praxe. Příkladem tomu může sloužit uvedení v červnu předchozího roku do provozu plně automatického centra pro výrobu asynchronních rotorů velikosti IEC 112 a 132. Centrálně umístěný robot slouží k mezioperační manipulaci s materiálem, obsluha pouze vychystává nový materiál a odebírá hotové rotory. Kapacita nové výrobní linky je až 90 000 statorů/rok (Juli.cz, 2021).

V září roku 2020 JULI Motorenwerk, s. r. o., byla opětovaně oceněna nejvýznamnějším certifikátem Bisnode udělovaným pod záštitou Czech Top 100 (Juli.cz, 2021). Bisnode ocenění AAA je prestižním nezávislým ratingem firem s historií sahající až do roku 1908. Ocenění získávají pouze ty společnosti, které dosahují kladného výsledku hospodaření. Certifikát svědčí o tom, že jeho držitelé přínosně nakládají se svými zdroji a efektivně je mění na kvalitní výrobky či služby. Přísná kritéria hodnocení zaručují výjimečnost společností, které mohou ocenění získat a potvrdit tak svou silnou pozici na trhu. Stojí za zmínku říct, že na certifikát s hodnocením AAA až A dosáhne pouze úzké procento ekonomických subjektů působících v České republice (Bisnode ocenění AAA, 2021).

## **Vliv pandemie COVID-19 na chod společnosti**

Dne 11. března 2020 prohlásila Světová zdravotnická organizace šíření nákazy koronaviru za pandemii a v souvislosti s tím dne 12. března Česko vyhlásilo nouzový stav. S cílem zastavit šíření pandemie přijaly orgány statní správy ČR různá opatření včetně omezení přeshraničního pohybu lidí, omezení vstupu pro cizince, zákazu vycházení ven, povinného nošení roušek aj. Dočasně se uzavřela některá průmyslová odvětví (Výroční zpráva, 2020).

Odvětví manipulační techniky, do něhož spadá JULI Motorenwerk, s. r. o., nebylo výrazným způsobem ovlivněno pandemií COVID-19. Dokonce v průběhu druhého pololetí 2020 realizovala mateřská společnost vyšší tržby, než se očekávalo dle ekonomického plánu. Za celou dobu nedošlo k přerušení její činnosti ani dodávek. Významný dopad v hospodaření byl zaznamenán v čínské pobočce po oslavách Čínského nového roku. Stát byl uzavřen a výroba se musela zastavit po dobu tří týdnů. Nicméně se momentální situace zlepšuje a návrat na předkrizové hodnoty hospodaření dceřiné společnosti se předpokládá od druhého pololetí 2021 (Výroční zpráva, 2020).

Pro zajištění nepřerušného provozu a ochranu likvidity společnosti zavedlo vedení několik opatření. Především mezi ně patří:

- zavedení práce z domova pro část administrativních pracovníků,
- proškolení zaměstnanců výrobního oddělení v dodržování přísných preventivních opatření včetně udržování odstupu od lidí,
- sestavení „korona-týmu“, který každodenně vyhodnocuje situaci a přijímá opatření,
- vybavení všech zaměstnanců ochrannými rouškami,
- zajištění distribuce dezinfekčních prostředků,
- nastavení komunikačních kanálů s klíčovými zákazníky a dodavateli,
- sledování stavu zásob u klíčových dodavatelů s cílem zajistit výrobu pro horizont minimálně 4 týdnů,
- dennodenní monitoring počtu nemocných a sledování opatření vydaných vládou ČR.

Dle aktuálně veřejně dostupných informací a stávajících klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti se neočekává výrazný negativní dopad pandemie na její osud. Nemělo by

dojít k závažnému ovlivnění finanční situace, výsledku hospodaření a celkového fungování firmy. Nicméně vedení také nevylučuje možnost, že při zpřísnění opatření a delších období uzavírek se situace může změnit a posléze může být chod společnosti ohrožen. Z tohoto důvodu je kladen velký důraz na monitorování současné situace (Výroční zpráva, 2020).

#### **2.1.4 Výrobky společnosti**

Produktové portfolio JULI Motorenwerk, s. r. o., je dlouhodobě stabilní. Dominantními výrobky jsou pohonné a řídicí systémy, které jsou mnohdy osazovány asynchronními motory. Z hlediska obratu je produktové portfolio složeno následovně (Výroční zpráva, 2020):

- 60 % pohonné a řídicí jednotky,
- 39,5 % střídavé stroje,
- 0,5 % stejnosměrné stroje.

I když o tom člověk neví, s výrobky společnosti JULI Motorenwerk se setkává poměrně často. Každé dva ze tří manipulačních vozíků prodaných v Evropě a téměř každý třetí celosvětově pohání elektrický motor vyrobený v Moravanech. S motory JULI se nejčastěji můžeme potkat v supermarketech, hobby obchodech a zahradnictví, kde přivážejí potraviny, stavební materiál či nářadí, květiny apod. (Kdo jsme, 2021)

Roční produkce společnosti obnáší bezmála půl milionu elektromotorů, na jejichž vývoji a výrobě se podílí ve dvou výrobních závodech 362 zaměstnanců. Zhruba každý třetí motor opouští brány podniků jako součást celého pohonu doplněný o převodovku, někdy i kolo či elektromagnetickou brzdu. Firemní vývojové centrum každoročně zpracovává v těsné spolupráci s cílovým zákazníkem několik desítek projektů nových řešení motorů či celých pohonů (Kdo jsme, 2021).



**Obrázek 3: Výrobky společnosti**  
(Zdroj: Juli.cz, 2021)

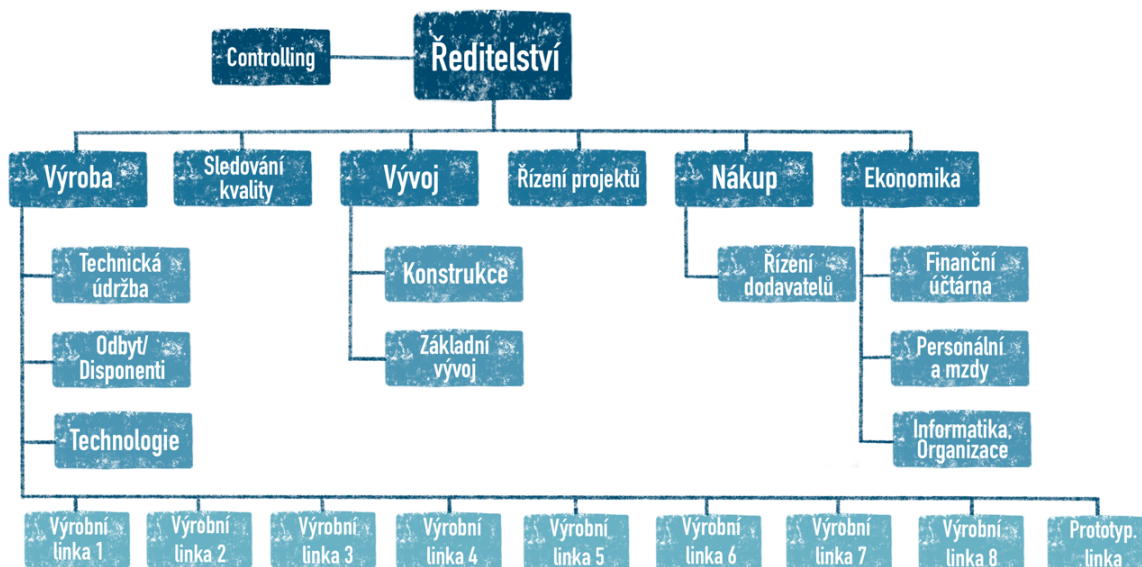
### 2.1.5 Organizační struktura

V čele společnosti stojí jednatel Pavel Rieder. K vedení společnosti se připojuje dalších šest oddělení, a to:

- výroba (technická údržba, odbyt/disponenti, technologie),
- sledování kvality,
- vývoj (konstrukce, základní vývoj),
- řízení projektů,
- nákup (řízení dodavatelů),
- ekonomika (finanční účtárna, personální a mzdy, informatika).

V současné době má společnost celkem 362 zaměstnanců, čímž se (s ohledem na její roční obrat) řadí mezi velké podniky. Největším oddělením je výroba, která obsahuje 9 výrobních linek. Zde se shromažďuje většina zaměstnanců, a to 298 osob, z toho 268 jsou dělníci a 30 jsou technicko-hospodářští pracovníci (Interní dokumenty společnosti, 2021).





**Obrázek 4: Organizační struktura společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti, 2021)

## 2.2 Zmapování současného systému motivace

V současnosti motivační program společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o., není sepsán do jediného uceleného dokumentu. Pro zmapování stávajícího motivačního systému byly využity materiály z interních dokumentů společnosti, jako je kolektivní smlouva včetně příloh a dodatků, pracovní řád a příkazy či směrnice generálního ředitele. Pro podrobnější sběr informací byl také proveden rozhovor s vedoucí personálního oddělení.

Následující podkapitoly budou popisovat finanční a nefinanční prvky motivace, které společnost poskytuje svým zaměstnancům.

### 2.2.1 Finanční motivace

Finanční motivace je úzce propojena se systémem odměňování zaměstnanců. Výše mzdy se sjednává se zaměstnancem v pracovní smlouvě, manažerské smlouvě, případně v jiné smlouvě v souladu s jeho pracovním zařízením. Dle pravidla se měsíční mzda člení na pevnou složku (nesmí být nižší než minimální mzda a odpovídající nejnižší úroveň zaručené mzdy) a pohyblivou složku (prémie, mimořádné odměny apod.) Tato podkapitola bude především zaměřena na pohyblivou složku mzdy, jelikož je nejvýznamnějším a nejvíce diskutovaným pojmem, protože se stává motivátorem zaměstnance.

### ***Prémie***

Ve výrobním oddělení mají zaměstnanci kromě základního měsíčního platu nárok na výkonnostní nebo mistrovské prémie.

Výkonnostní prémie se počítají podle odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců a zájmena podle jejich produktivity, která se vyskytuje na konkrétním výrobním středisku. Tato forma prémie se stanoví ředitelem po konzultaci s kolegou z controllingu.

Mistrovské prémie určuje vedoucí oddělení. Zpravidla se mezi zaměstnance rozdává částka ve výši 8 % všech hrubých mezd. Rozdělení probíhá na základě individuálních výsledků zaměstnanců (kvalita odvedené práce, produktivita, přítomnost aj.). Patří sem i minimální částky za ošatné, úklid svého pracoviště, dodržování pracovní doby apod.

Ostatní zaměstnanci, THP a manažeři, mají ve smlouvách uvedenou informaci o tom, že zaměstnavatel jim může udělit prémii v maximální výši 16 % měsíční mzdy. Finální částka se odvíjí na základě posudku vedoucích jednotlivých oddělení a osobní výkonnosti zaměstnance (Bergerová, 2021).

### ***13. plat***

13. plat je jednorázový finanční bonus, který firmy udělují zaměstnancům zpravidla ke konci roku. Jedná se o jeden z nejoblíbenějších benefitů, který sice rapidně zvyšuje mzdové náklady firmy, ale zároveň značně posiluje loajalitu zaměstnanců. V případě společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o., se tento bonus vyplácí každý rok v listopadu na základě hospodářského výsledku firmy nebo celého koncernu a také podle schválení dozorčí rady. Běžně to bývá ve výši 100 % platu včetně prémie, ale rok od roku se to může lišit. Zaměstnanec má jistotu, že dostane 13. plat ve výši 75 % své mzdy (vč. prémie), avšak ostatní 25 % rozdělují vedoucí oddělení sám podle výsledků jednotlivých zaměstnanců (Bergerová, 2021).

### ***Penzijní připojištění***

Od 1. ledna roku 2013 společnost využívá známý a poměrně oblíbený způsob finanční motivace – penzijní připojištění, nebo jak se tomu říká v současné době, penzijní spoření. Tato forma benefitu umožňuje firmě pomáhat zaměstnancům spořit na budoucnost a zároveň získat daňové úlevy a úsporu mzdových nákladů.

Výše příspěvku zaměstnavatele k penzijnímu připojištění zaměstnance na období 1. 1. 2021 – 31. 12. 2021 byla stanovena následovně:

- pro kategorii D – 5 %,
- pro kategorii THP a manažery – 5 % (Interní dokumenty společnosti, 2021).

### ***Mimořádná odměna při odchodu do důchodu***

Pokud zaměstnanec odpracoval v pracovním poměru v JULI alespoň 10 let, obdrží při odchodu do starobního důchodu mimořádnou odměnu ve výši jedné průměrné měsíční mzdy. Finální částka se vždy počítá na základě předcházejícího roku odchodu zaměstnance do důchodu (Bergerová, 2021).

### **2.2.2 Nefinanční motivace**

Jako nástroj nefinanční motivace společnost spíše využívá tzv. plošné benefity, kdy všichni zaměstnanci mají nárok na všechny benefity (zda je čerpají, nebo ne, záleží jen a jen na nich). Nicméně některé z uvedených benefitů jsou svázané s pracovní rolí a pozicí.

### ***Pružná pracovní doba v systému časového konta***

Pracovní doba se liší pro zaměstnance pracující ve vícesměnných provozech (dělníci) a pro zaměstnance pracující trvale v jednosměnném provozu (THP a manažeri).

U technicko-hospodářských pracovníků a manažerů činí délka pracovní doby 40 hod. týdně. Pevná pracovní doba je stanovena od 9 do 14.30. Ostatní 2,5 hod. jsou flexibilní, tzn. zaměstnanec si je může rozvrhnout dle svého přání.

Ve výrobě pracovní týdenní doba tvoří 37,5 hod., je pětidenní a rozdělena takto:

- V režimu jednosměnného provozu od 6.00 hod. do 14,00 hod.
- V režimu dvousměnného provozu je první směna od 6.00 hod. do 14.00 hod., druhá směna je od 14.00 hod. do 22.00 hod.
- V režimu třisměnného provozu je první směna od 6.00 hod. do 14.00 hod., druhá směna je od 14.00 hod. do 22.00 hod. a třetí směna od 22.00 hod. do 6.00 hod., přičemž ve třetí směně je poskytován příplatek 12,5 % průměrného výdělku/hod.

- Na vybraných pracovištích v JULI probíhá nepřetržitý provoz (Kolektivní smlouva, 2021).

### ***Dovolená***

Délka dovolené na zotavenou podle ustanovení § 213 zákoníku práce činí nejméně 4 týdny za kalendářní rok. V JULI Motorenwerk, s. r. o., se v kalendářním roce 2021 sjednává výměra dovolené všem zaměstnancům v celkové délce 5 týdnů (Kolektivní smlouva, 2021).

### ***Závodní stravování***

Zaměstnavatel zabezpečuje svým zaměstnancům stravování v jídelně v areálu JULI Motorenwerk, s. r. o. Závodního stravování mohou využívat všichni zaměstnanci JULI v pracovním poměru, pokud splňují podmínku odpracování pracovní směny. Za pracovní směnu se pro tyto účely považuje směna v délce alespoň 4,5 hodiny. Zaměstnanci, kteří jsou pro JULI Motorenwerk, s. r. o., činní na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, se mohou zúčastnit stravování na základě povolení personálního útvaru (Pracovní řád, 2017).

K závodnímu stravování využívá zaměstnanec průkazku (bezkontaktní kartu), na které se evidují odebraná jídla. Na konci kalendářního měsíce se celková částka k úhradě srazí zaměstnanci ze mzdy (Pracovní řád, 2017).

Všichni zaměstnanci mají na výběr menu z 5 jídel za sníženou cenu. Většinou je to zhruba 33 Kč za hlavní chod a 8 Kč za polévku. Cena salátu se počítá podle váhy. Objednávat se musí den dopředu (Bergerová, 2021).

### ***Občerstvení na pracovišti***

Ve dvou výrobních halách společnosti je vybudované zázemí, odpočinková místnost, kde si mohou dělníci pro své potřeby ohřát jídlo, uvařit kávu, čaj nebo obstarat čistou vodu. V prostorách závodu jsou také umístěné automaty, kde je pro zaměstnance k dispozici káva a další nápoje za sníženou cenu (Bergerová, 2021).

### ***Příspěvky na kulturu a sport***

Firma poskytuje všem svým zaměstnancům kartu SODEXO FlexiPass. Je to karta, která slouží jako poukázka pro volnočasové aktivity, jako je sport, kultura, cestování či

vzdělání. FlexiPass je možné využít v oblasti zdraví, například v lékárnách, prodejnách zdravotnických potřeb, u optiků, a dokonce i při hrazení nadstandardní zdravotní péče. Kartu se také dá uplatnit ve wellness centru, solní jeskyně, knihkupectví aj. (Bergerová, 2021)

Zaměstnanec, který pracuje ve firmě od 1 do 5 let, dostává na kartu příspěvek ve výši 1500 Kč za rok, od 5 do 10 let se tato částka zvyšuje na 2500 Kč. Zaměstnanci, kteří působí ve společnosti více jak 10 let, dostávají příspěvek ve výši 3200 Kč. V případě, že zaměstnanec dosáhl věku 50 let, dostává mimořádný příspěvek na kartu, a to 5 tis. Kč (Bergerová, 2021).

### ***Odborné jazykové kurzy***

Společnost také poskytuje zaměstnancům možnost absolvování jazykových kurzů. Jde především o pracovní pozice, kde je zapotřebí ovládat cizí jazyk. Jsou to zejména zaměstnanci z oddělení konstrukce, nákupu, projektoví manažeři, odbytáři, disponenti a mistři. Čas odvedený na jazykové kurzy se zaměstnancům nepočítá do pracovní doby. To znamená, že výuku mají ve svém volnu, ale za firemní peníze. Zaměstnanec má většinou na výběr kurz němčiny nebo angličtiny (Bergerová, 2021).

### ***Služební automobil, mobilní telefon, notebook***

Na tyto benefity mají nárok zaměstnanci podle charakteru pracovní role a pozice. První linie a jednatel má k dispozici firemní auto i k soukromým účelům. Vybraní zaměstnanci na vyšších pozicích mají placené telefony. Zaměstnanci, kteří často cestují v rámci své pracovní pozice mají možnost využívat firemní notebooky (Bergerová, 2021).

## **2.3 Výzkumná část**

Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem společnosti bylo rozhodnuto využít empirického dotazníkového setření napříč celou firmou.

Dotazník byl proveden jak v elektronické, tak v tištěné podobě. Především je to z toho důvodu, že relativně velká část zaměstnanců (jedná se zejména o výrobní dělníky) nemá firemní e-mail a přístup k firemnímu počítači, kde by mohli dotazník vyplnit. V případě použití soukromých e-mailů by mohlo dojít k přehlédnutí dotazníku a tím pádem ke

snížení návratnosti odpovědi. Odkaz na elektronický dotazník byl odeslán prostřednictvím e-mailu vedoucím a řadovým zaměstnancům společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o., kteří působí na manažerských pozicích. Tištěná verze byla rozdána dělníkům přímo na pracovišti. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 2.

### **2.3.1 Cíl dotazníkového šetření**

Primárním cílem dotazníkového šetření je zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem. Centrální výzkumní otázka je tedy následující: Jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem a s benefity, které společnost JULI Motorenwerk, s. r. o., nabízí?

Parciální cíle daného výzkumu lze pak charakterizovat následovně:

- identifikovat motivační prostředky, které firma využívá,
- charakterizovat motivační prostředky, které působí na zaměstnance jako účinný motivátor,
- určit, jaké zaměstnanecké výhody by zaměstnanci uvítali,
- na základě získaných informací vypracovat návrh souboru doporučení, který povede ke zlepšení motivačního systému.

### **2.3.2 Dotazníkové šetření**

Výhodou dotazníkového šetření je to, že tato metoda není moc časově náročná na sběr dat a jejich zpracování. Je to také nejvhodnější metodologie pro uchování anonymity respondentů, což je v případě citlivých dat spojených se spokojeností zaměstnanců podstatným faktorem. Tisková verze dotazníku byla zpracovaná ve Wordu. Elektronická verze byla vytvořena pomocí aplikace Google Forms. Samotný dotazník je semistrukturovaný a obsahuje 17 otázek, kde má respondent 16 uzavřených otázek s jednou možnou odpovědí a 1 otevřenou otázkou. První část se věnuje základním otázkám za účelem stanovení profilu respondentů. Druhá je zaměřena na zaměstnaneckou spokojenost s výší své mzdy a porozumění způsobu odměňování. Třetí část zkoumá spokojenost zaměstnanců s benefity, které jim firma poskytuje a také zjišťuje jejich vnímání nehmotné motivace. Veškeré uvedené otázky byly konzultovány s personálním oddělením firmy.

Základním souborem jsou všichni zaměstnanci společnosti, tj. 362 osob. Velikost výzkumného vzorku se počítala podle následujícího vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

**Vzorec 2: Stanovení velikosti výzkumného vzorku** (Zdroj: Bumberová a kol., 2020)

kde:

n – minimální velikost výběrového vzorku,

N – celkový základní soubor,

e – požadovaná úroveň přesnosti (0,05 při 95 %).

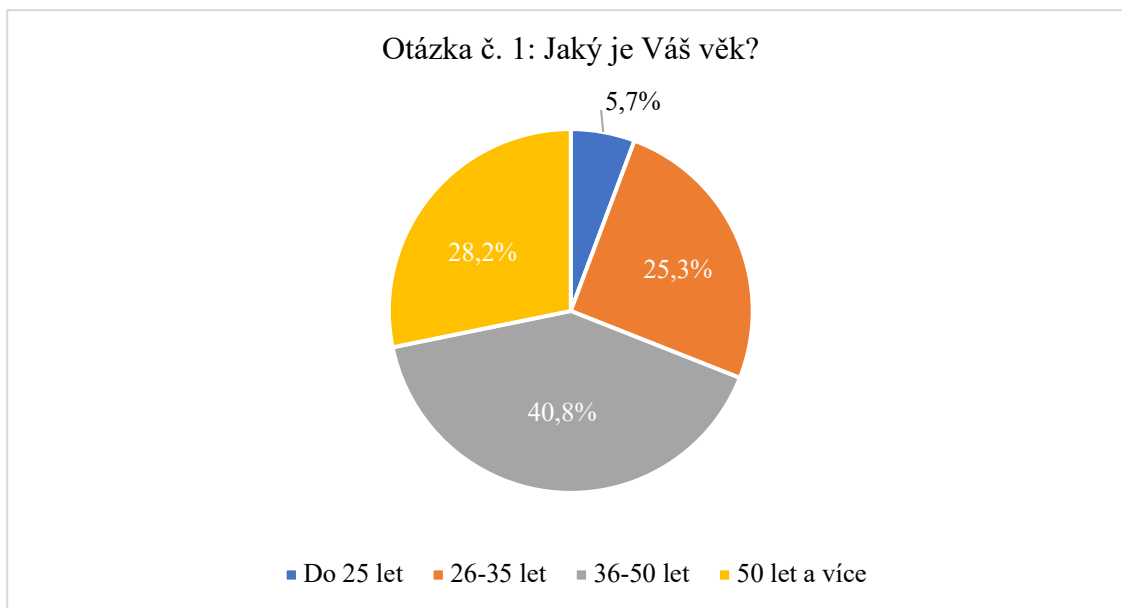
Ve výsledku výpočtu vychází, že při uvedeném základním souboru pro 95% spolehlivost dat je třeba oslovit 190 respondentů.

Sběr dat probíhal 14 dnů, a to v období od 1. 4. 2021 do 14. 4. 2021. V závěru bylo osloveno 190 respondentů. Výsledná kalkulovaná návratnost dotazníkového šetření se nakonec rovnala 91,6 %, tj. od zaměstnanců se vrátilo zpět 174 vyplněných dotazníků. Je to velice příznivá hodnota, která zaručuje, že získaná data jsou relevantní a tím pádem můžeme s větší jistotou spoléhat na jejich pravdivost.

Posouzení výsledku dotazníku bylo provedeno pomocí deskriptivní statistiky. Výsledky výzkumu byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel do podoby tabulek, grafů či diagramů, které byly také okomentovány slovním hodnocením.

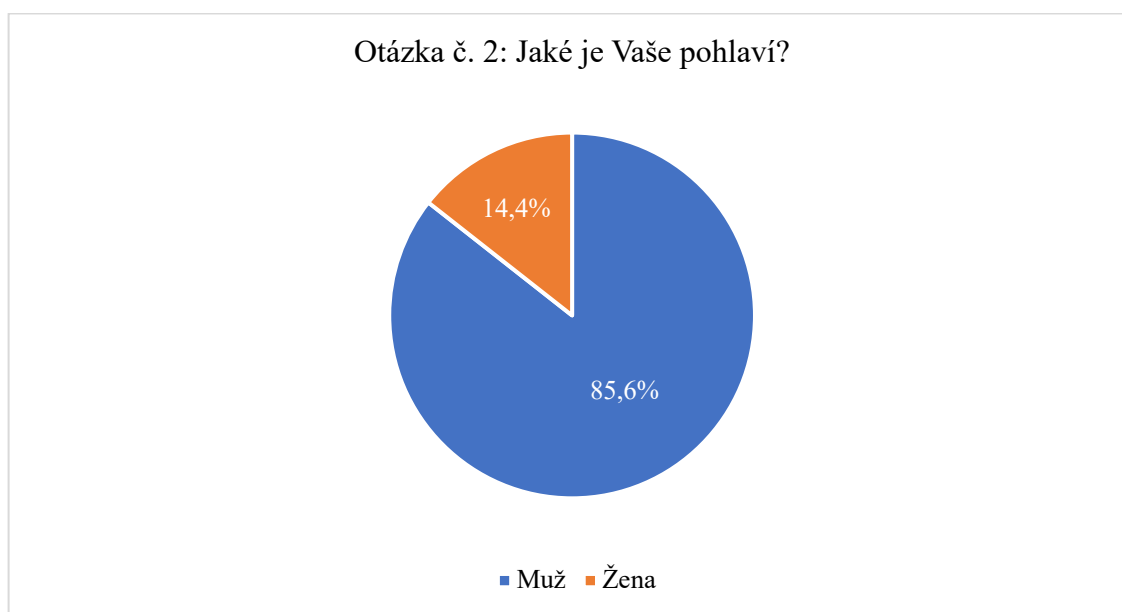
### 2.3.3 Vyhodnocení dotazníku

Jak již bylo zmíněno výše, první část dotazníku má za cíl určit profil respondentů. **První otázka** se zaměřuje na věk dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že poměrně velká část respondentů, konkrétně 71 osob, patří do věkové kategorie „36–50 let“. Další dvě věkové skupiny „26–35 let“ a „50 let a více“ mají relativně stejný počet respondentů. První kategorii zastupuje 44 osob a druhou kategorii 49 osob. Nejméně početnou skupinou respondentů jsou zaměstnanci ve věku do 25 let. Jejich počet dosahuje pouze 10 osob. V následujícím grafu je představeno grafické znázornění výsledků v relativních veličinách.



**Graf 1: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

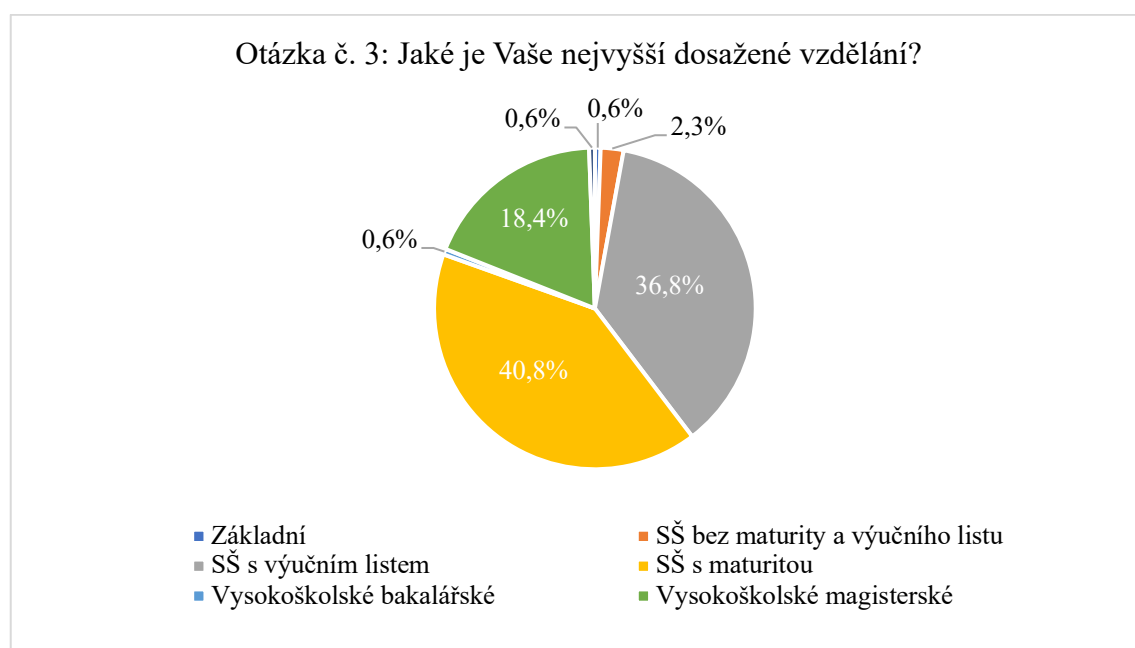
Následující **druhá otázka** se týkala pohlaví respondentů. Z grafu č. 2 jde patrně vyčíst, že naprostá většina respondentů jsou muži, tvoří totiž 85,6 % dotazovaných (149 osob). Ženy představují 14,4 % respondentů (25 osob). Podobný výsledek se dalo očekávat, jelikož ve firmě JULI Motorenwerk, s. r. o., muži tvoří větší podíl zaměstnanců, což je typickým rysem výrobní společnosti.



**Graf 2: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 2**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

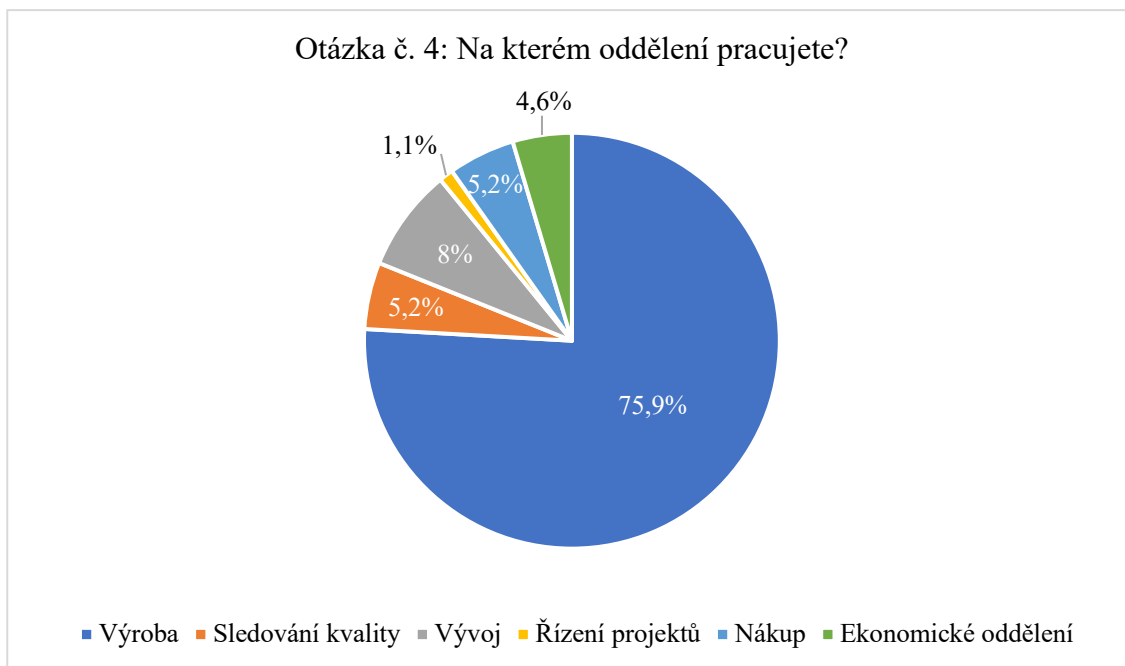


**Třetí otázka** měla za účel stanovit přehled o úrovni vzdělání respondentů. Ze získaných odpovědí se zjistilo, že téměř 41 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Další velkou skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním s výučním listem – 36,8 %. Třetí největší skupinou jsou zaměstnanci, kteří mají dosažené nejvyšší vysokoškolské magisterské vzdělání. Uvedená skupina tvoří 18,4 % všech respondentů. Pouze 2,3 % dotazovaných uvedli odpověď „SŠ bez maturity a výučního listu“. Zbytek respondentů rovnoměrně zastupuje další tři úrovně vzdělání, a to vzdělání základní, vysokoškolské bakalářské a vysokoškolské doktorské.



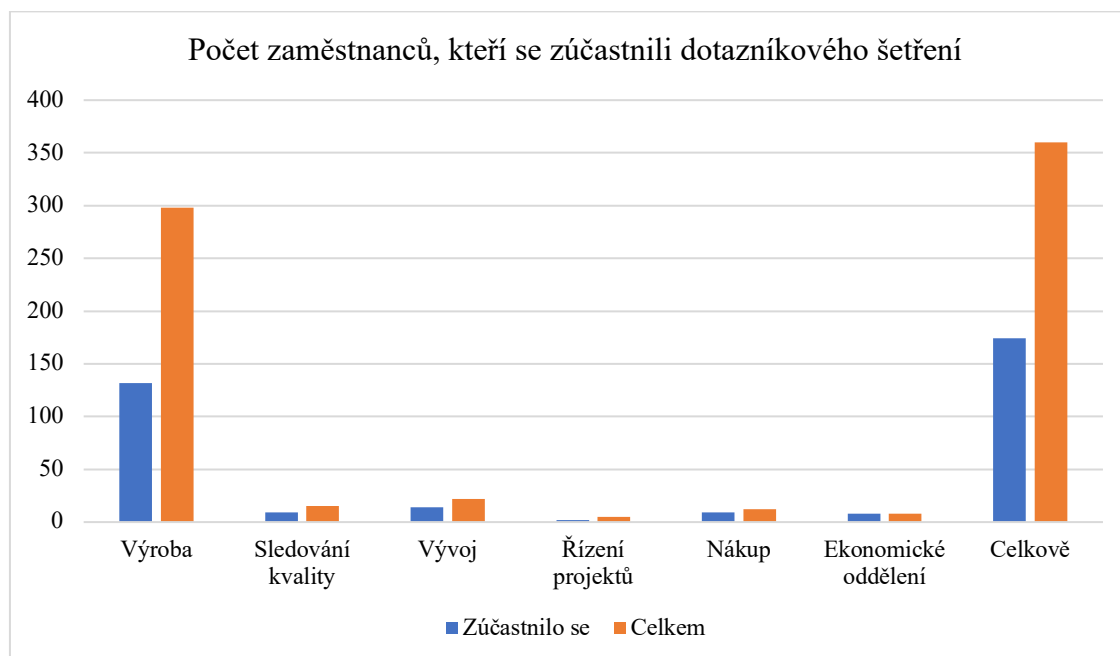
**Graf 3: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 3**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nadcházející dvě otázky, čtvrtá a pátá, byly použity pro zmapování složení respondentů z hlediska jejich pracovních pozic a jednotlivých oddělení, které zastupují. Z výsledků **otázky č. 4** plyne, že podstatná část respondentů spadá do výrobního oddělení. Patří sem až 132 dotazovaných ze 174. Tento výsledek se také dal předpokládat, jelikož odpovídá složení organizační struktury firmy. Oddělení vývoje představuje 14 respondentů. Oddělení sledování kvality a nákupu má stejný počet respondentů, a to 9 osob každé. Poté následuje ekonomické oddělení, kde se vyplnění dotazníku zúčastnilo 8 osob. Nejméně početnou skupinou se ukázalo oddělení řízení projektů. V tomto oddělení výzkumu se zúčastnily pouze 2 osoby. Avšak je to z toho důvodu, že se jedná o nejmenší oddělení společnosti, které se skládá z 5 zaměstnanců.



**Graf 4: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 5**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující graf zachycuje počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců podle jednotlivých oddělení. Je patrné, že skoro polovina zaměstnanců vyplnila dotazníky.



**Graf 5: Zastoupení respondentů na jednotlivých odděleních**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

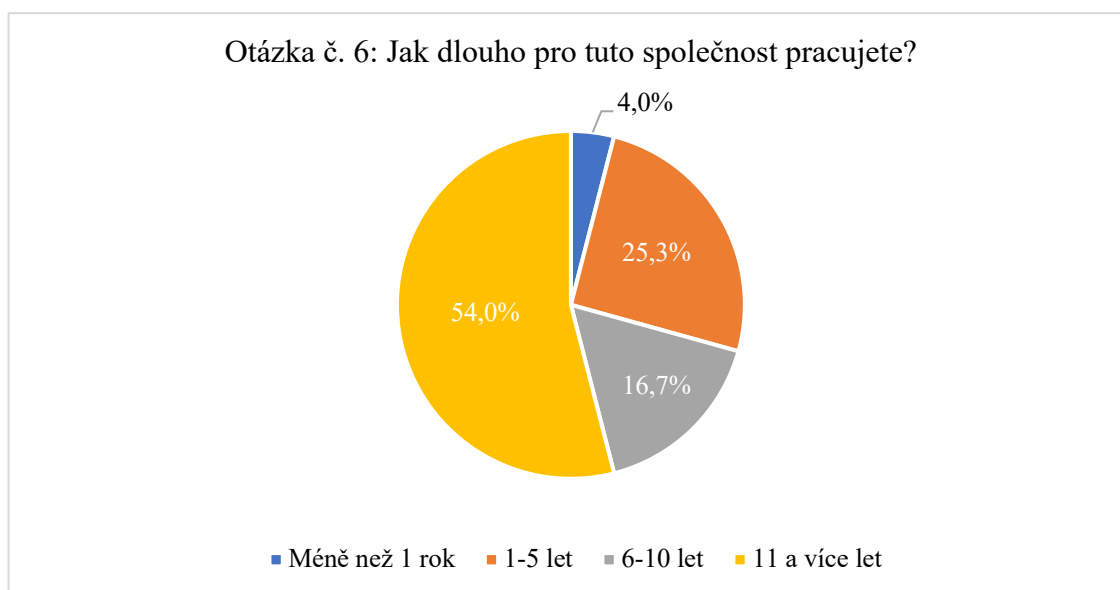
V **páté otázce**, která se týkala pracovních pozic respondentů, byly tři možnosti odpovědi. Variantu „Vedoucí pracovník“ volili zaměstnanci, kteří zastávají vedoucí pozici na jednotlivých odděleních společnosti. Možnost „Řadový zaměstnanec“ volili THP pracovníci a zaměstnanci na manažerských pozicích, kteří nemají vlastní podřízené. Nakonec poslední variantu odpovědi „Dělník“ vybírali režijní a výrobní dělníci. V tabulce č. 2 jsou přehledně uvedené informace o rozdělení pracovních pozic zaměstnanců společnosti podle jednotlivých oddělení.

**Tabulka 2: Dotazníkové šetření – pracovní pozice dle jednotlivých oddělení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Oddělení/Pracovní pozice | Vedoucí pracovník | Řadový zaměstnanec | Dělník | Celkem |
|--------------------------|-------------------|--------------------|--------|--------|
| Výroba                   | 11                | 34                 | 89     | 132    |
| Sledování kvality        | 0                 | 7                  | 2      | 9      |
| Vývoj                    | 3                 | 11                 | x      | 14     |
| Řízení projektů          | 0                 | 2                  | x      | 2      |
| Nákup                    | 1                 | 8                  | x      | 9      |
| Ekonomické oddělení      | 3                 | 5                  | 0      | 8      |
| Celkem                   | 18                | 67                 | 91     | 174    |

Následující dvě otázky měly za účel zjistit loajalitu respondentů vůči svému zaměstnavateli a jejich ochotu pokračovat ve svém zaměstnání. Pomocí **šesté otázky**, která se ptala respondentů na počet odpracovaných let, se podařilo zjistit, že naprostá většina respondentů působí ve společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o., již přes 11 let, a to celých 54 %. Je to velice působivý výsledek, který může hovořit o věrnosti a oddanosti zaměstnanců. Stojí za zmínku říct, že tento výsledek také odpovídá oficiálním informacím uvedeným na stránkách společnosti, která tvrdí, že střední doba zaměstnanosti či průměrná zaměstnanost ve firmě se pohybuje kolem 11 let. Další skupinou, která tvořila 25,3 % respondentů, jsou zaměstnanci, kteří působí ve společnosti 1 až 5 let. Poté následuje skupina respondentů, která volila variantu odpovědi „6–10 let“, těch je 16,7 %. Nakonec pouze 4 % dotazovaných jsou zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok.



**Graf 6: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 6**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V **sedmé otázce** měli respondenti uvést předpokládanou dobu, po kterou plánují ve společnosti stále působit. Bezmála 75 % dotazovaných se vyjádřilo, že hodlají ve společnosti pracovat dlouhodobě, tj. více jak tři roky. Tato hodnota opět svědčí o vysoké úrovni loajality zaměstnanců. Dále skoro 15 % respondentů uvedlo, že neplánují měnit zaměstnavatele v nejbližších 2–3 letech. Oproti tomu 10,3 % respondentů odpovědělo, že plánují pokračovat ve stávajícím zaměstnání maximálně po dobu jednoho roku.



**Graf 7: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 7**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro zajímavost jsou v následující tabulce č. 3 znázorněny odpovědi respondentů o předpokládané době pracování ve firmě ve vztahu na to, jak dlouho již ve společnosti působí. Výsledky jsou uvedené jak v absolutních, tak v relativních hodnotách. V tabulce například můžeme vidět, že skoro 79 % respondentů pracujících ve firmě přes 11 let plánuje pokračovat ve svém zaměstnání dlouhodobě. A naopak necelých 43 % čerstvě zaměstnaných respondentů uvažuje o nejbližší změně zaměstnavatele.

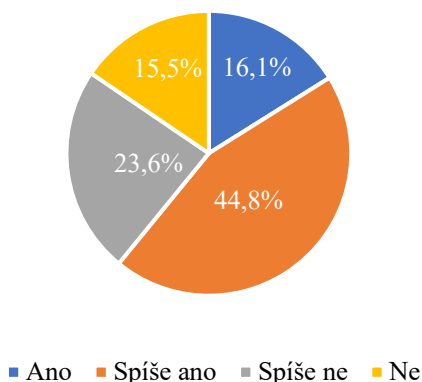
**Tabulka 3: Dotazníkové šetření – předpokládaná doba působení ve firmě podle délky zaměstnání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Odpracované roky/<br>Předpokládaná doba<br>pracování | Asi 1 rok nebo méně |        | 2–3 roky |        | Dlouhodobě, více jak 3 roky |        |
|--|---------------------|--------|----------|--------|-----------------------------|--------|
|  | AČ                  | RČ     | AČ       | RČ     | AČ                          | RČ     |
| Méně než 1 rok                                       | 3                   | 42,9 % | 1        | 14,3 % | 3                           | 42,9 % |
| 1-5 let  | 2                   | 4,5 %  | 5        | 11,4 % | 37                          | 84,1 % |
| 6-10 let   | 3                   | 10,3 % | 10       | 34,5 % | 16                          | 55,2 % |
| 11 a více let  | 10                  | 10,6 % | 10       | 10,6 % | 74                          | 78,7 % |

**Otázka č. 8** se již zaměřovala na problematiku motivace zaměstnanců. Ptala se respondentů na to, jestli se celkově cítí motivovaní ve svém zaměstnání. Téměř 45 % dotazovaných uvedlo jasnou odpověď „Ano“ a dalších 23,6 % uvedlo možnost „Spíše ano“. Z toho můžeme usoudit, že naprostá většina respondentů se cítí být ve značné míře motivovaná ve svých pracovních činnostech. Avšak i přes tento příznivý výsledek nesmíme zapomenout na zbytek respondentů, kteří tvoří třetinu všech dotazovaných (31,6 %) a zastávají jiný názor. Z toho 16,1 % uvádí, že se vůbec necítí motivovaní a 15,5 % zvolilo variantu „Spíše ne“.

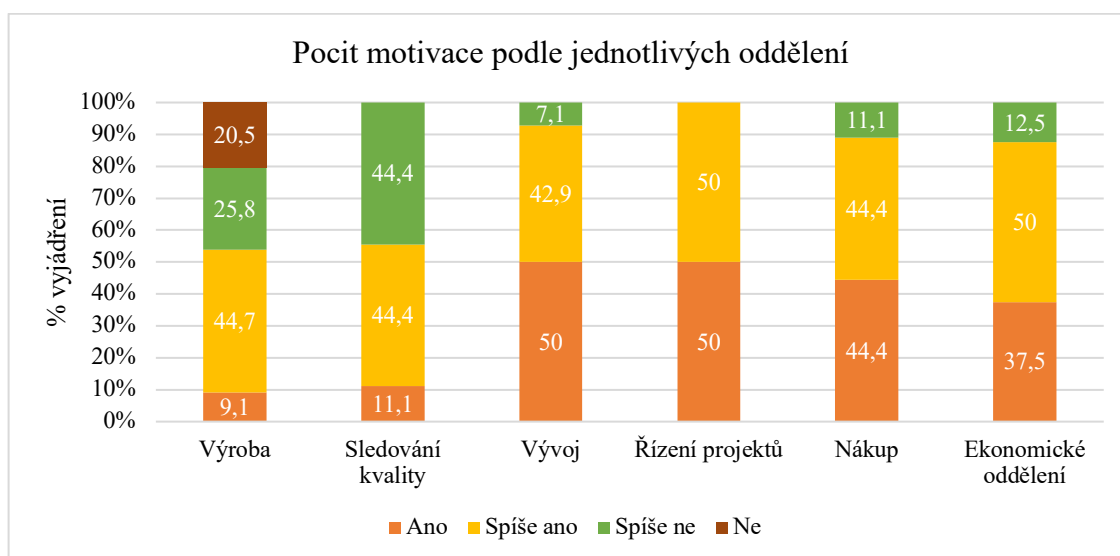
Na základě výše zmíněných informací můžeme předpokládat, že současný motivační systém společnosti není dokonale účinný, a bylo by dobré se zamyslet nad tím, jak ho vylepšit a zefektivnit.

Otázka č. 8: Cítíte se být dostatečně motivovaní ve svém zaměstnání?



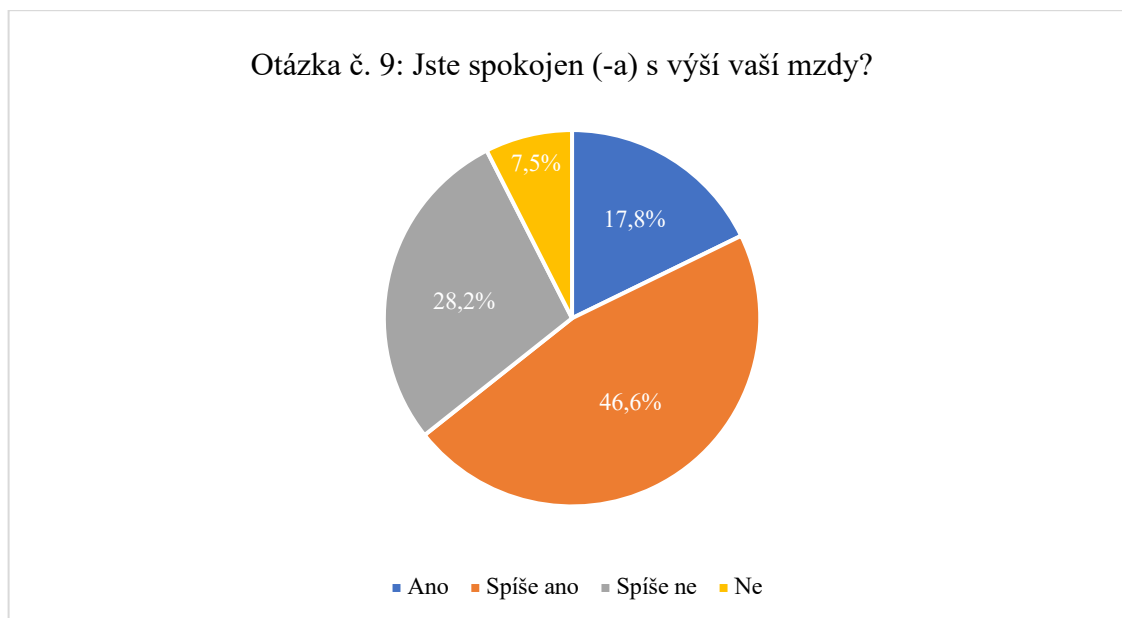
**Graf 8: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 8**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na níže uvedeném diagramu jsou výsledky odpovědí na otázku č. 8 znázorněné ve vztahu na jednotlivá oddělení společnosti. Zde můžeme vidět, že nejvíce motivovaní se cítí respondenti pracující v oddělení vývoje, řízení projektů, nákupu a v ekonomickém oddělení. Můžeme si všimnout, že u všech sekcí převládají kladné odpovědi („Ano“ a „Spíše ano“). Avšak u některých sekcí tato převaha nebyla moc velká. Nejhorších výsledků dosahuje oddělení výroby, kde 20,5 % uvedlo, že nejsou vůbec motivovaní a 25,8 % vybralo možnost „Spíše ne“. Oddělení sledování kvality také nevykazuje vysokou úroveň motivace respondentů. Necelých 45 % zde zvolilo variantu „Spíše ne“.



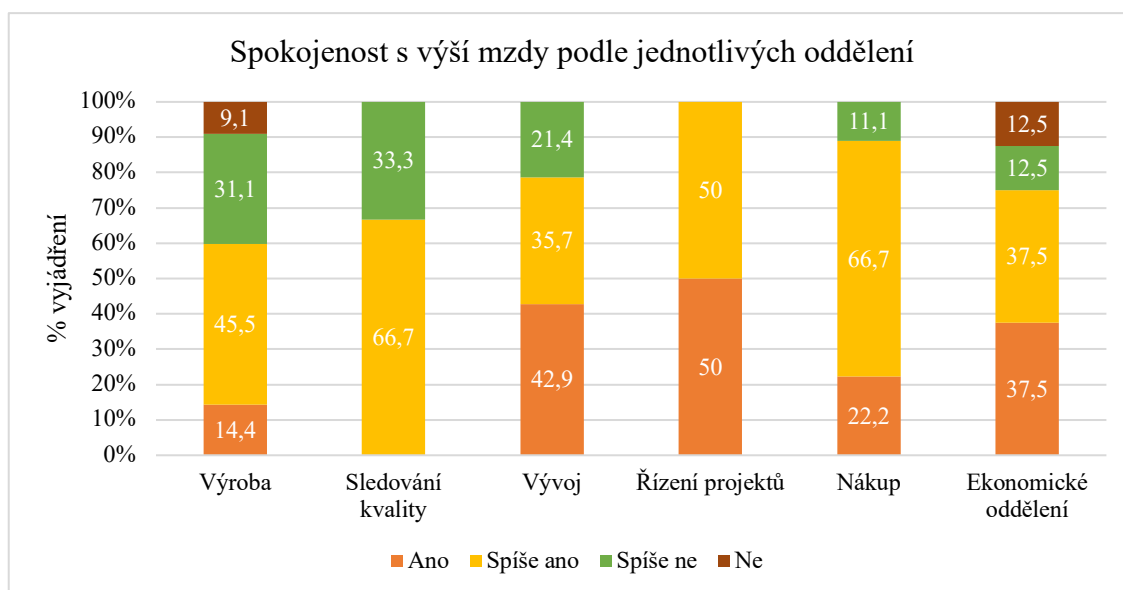
**Graf 9: Pocit motivace podle jednotlivých oddělení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 9** zkoumala spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy. Zde se většina respondentů vyjádřila kladně. Téměř 65 % dotazovaných zvolilo variantu odpovědi „Ano“ nebo „Spíše ano“. Dále poměrně velká část respondentů, konkrétně 28,2 %, odpovědělo „Spíše ne“. Nakonec 7,5 % uvedlo, že jsou absolutně nespokojeni s výší své mzdy.



**Graf 10: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 9**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

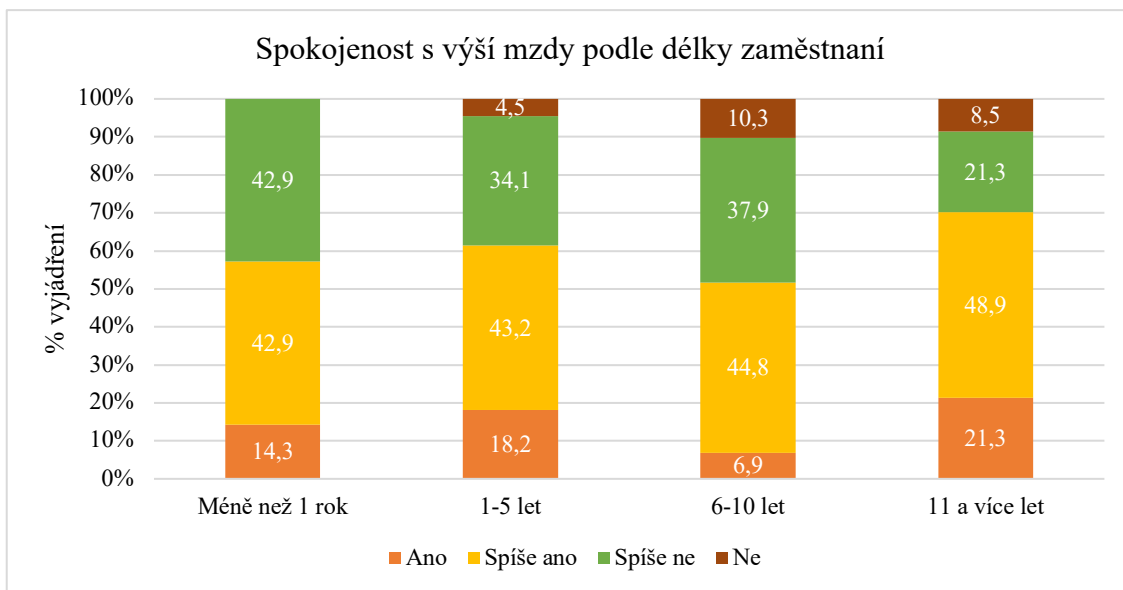
Pro podrobnější analýzu otázky č. 9 byl vypracován následující diagram, kde spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy je ilustrována v závislosti na rozřazení respondentů do jednotlivých oddělení. Z tohoto diagramu nám jasně vyplývá, že nejméně spokojeni jsou zaměstnanci z oddělení výroby. Až 31,1 % respondentů z výroby odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni se mzdou a dalších 9,1 % uvedlo, že nejsou vůbec spokojeni. Třetina respondentů z oddělení sledování kvality také hodnotí svoji spokojenost se mzdou jako podprůměrnou. Větší nespokojenost můžeme taktéž sledovat u ekonomického oddělení. Avšak, nehledě na veškeré výše uvedené informace, je důležité si všimnout, že u každého oddělení výrazně převládají odpovědi „Ano“ nebo „Spíše ano“.



**Graf 11: Spokojenost s výší mzdy podle jednotlivých oddělení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

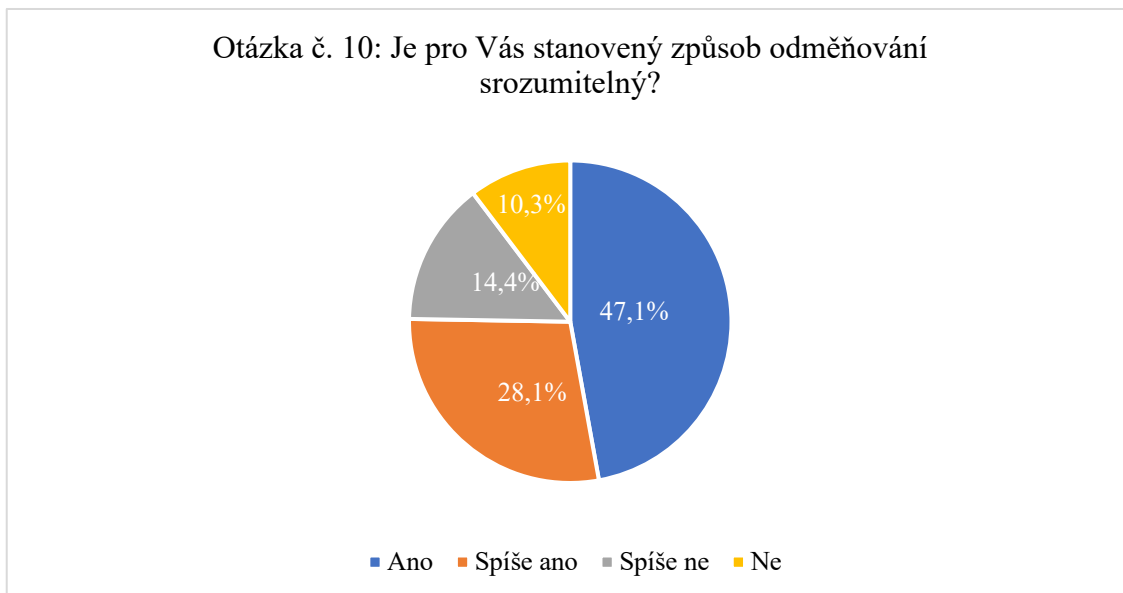
Další diagram č. 12 uvádí úroveň spokojenosti zaměstnanců se mzdou ve vztahu na délku zaměstnání. Z diagramu je patrné, že největší podíl kladných odpovědí připadá na skupinu respondentů, která působí ve společnosti přes 11 let. Skoro 49 % zde volilo možnost odpovědi „Spíše ano“ a 21,3 % se vyjádřilo, že jsou naprosto spokojeni s výší své mzdy. Odpověď „Spíše ano“ převládá téměř ve všech kategoriích odpracovaných let. Kategorie respondentů, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než jeden rok, jsou výjimkou. Zde se hodnota odpovědi „Spíše ano“ a „Spíše ne“ pohybuje na stejné úrovni – 42,9 %. Nejméně spokojenou skupinou ze všech se ukázali respondenti, kteří spadají do kategorie 6 až 10 odpracovaných let. Mezi ostatní skupiny se zde vyskytoval největší podíl nežádoucích hodnot – 10,3 % zvolilo možnost odpovědi „Ne“ a dalších 37,9 % odpovědělo „Spíše ne“.





**Graf 12: Spokojenost s výší mzdy podle délky zaměstnání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

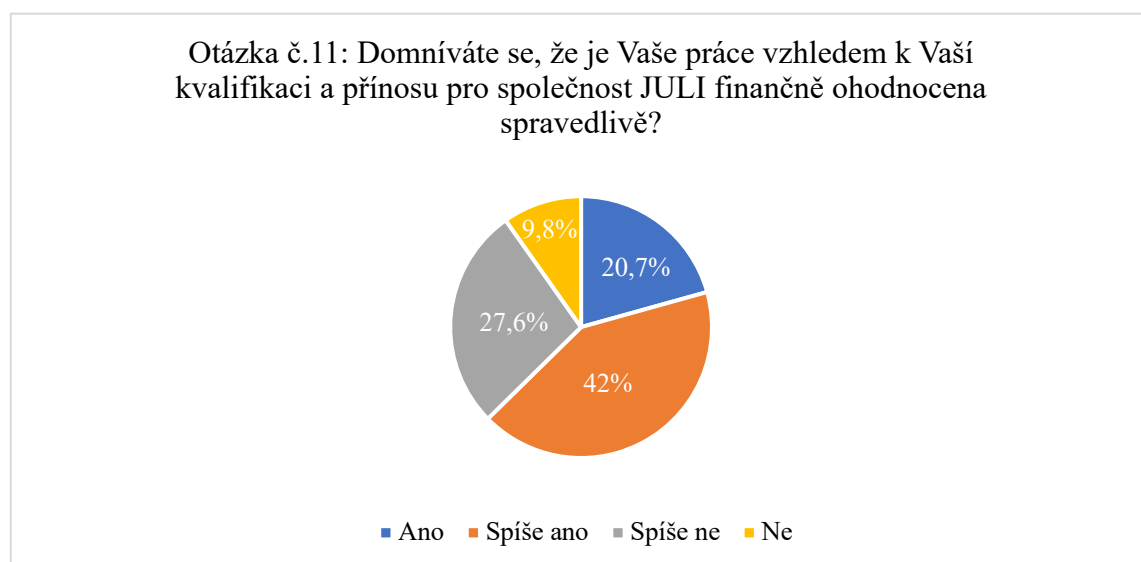
**Otázka č. 10** měla za účel zjistit, zda je způsob odměňování pro zaměstnance jasný a srozumitelný. Naprostá většina dotazovaných hodnotí způsob odměňování jako přiměřeně pochopitelný. Až 47,1 % respondentů uvedlo odpověď „Ano“ a ještě 28,1 % „Spíše ano“. Dalších 14,4 % se vyjádřilo, že spíše nerozumí, jakým způsobem funguje systém odměňování ve společnosti. Nakonec 10,3 % odpovědělo, že tomu nerozumí vůbec.



**Graf 13: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 10**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 11** se ptala respondentů, jestli si myslí, že jsou spravedlivě finančně hodnoceni na základě jejich kvalifikace a přínosu pro společnost. Značná část respondentů odpověděla, že považují finanční ohodnocení ve vztahu k uvedeným faktorům za objektivní. Celých 42 % dotazovaných volilo možnost odpovědi „Spíše ano“ a necelých 21 % odpovědělo „Ano“. Je to poměrně dobrý výsledek. Oproti tomu 27,6 % respondentů se vyjádřilo, že spíše nesouhlasí s finančním hodnocením vzhledem k jejich kvalifikaci a přínosu pro firmu. Dalších 9,8 % dotazovaných zvolilo variantu „Ne“.

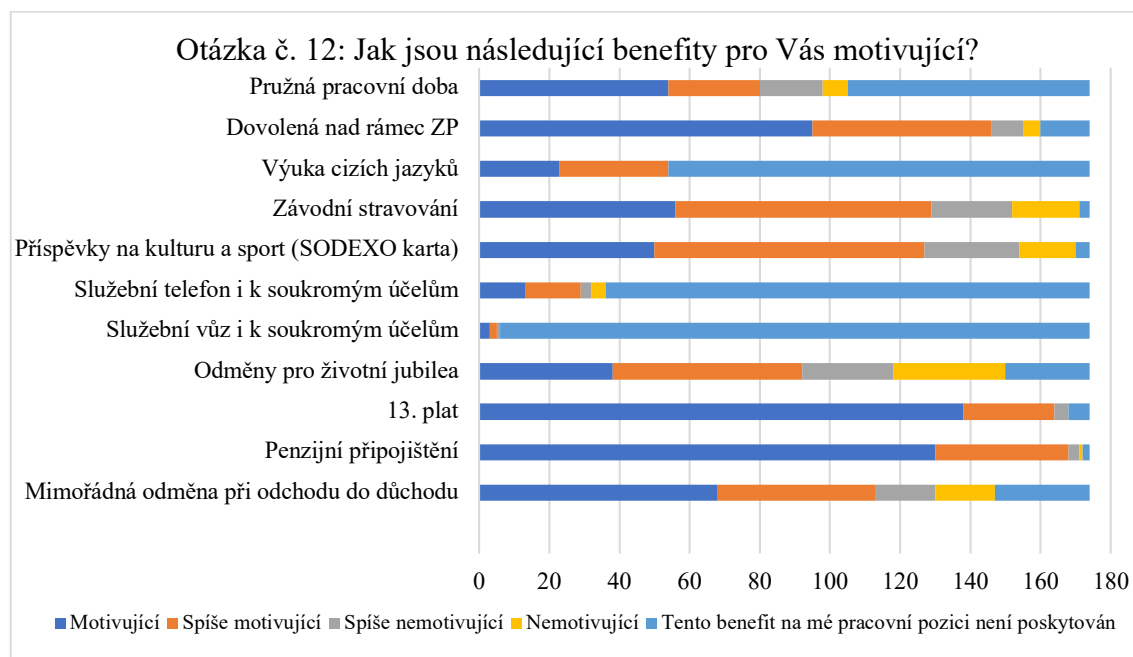
Pokud porovnáme výsledky u otázky č. 11 s otázkou č. 9, která se týkala spokojenosti zaměstnanců s výší jejich mzdy, můžeme si všimnout, že výsledné hodnoty jsou relativně podobné. Můžeme tedy usoudit, že tyto dvě otázky spolu navzájem souvisí. Pokud je zaměstnanec spíše spokojený s úrovní své mzdy, bude vnímat finanční hodnocení na základě svého pracovního výkonu spíše jako spravedlivé.



**Graf 14: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 11**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dvě následující otázky se vztahovaly na hodnocení zaměstnaneckých benefitů, které společnost JULI Motorenwerk, s. r. o., poskytuje svým zaměstnancům. **Otázka č. 12** zkoumala, jak moc jsou jednotlivé benefity pro zaměstnance motivující. Společně s tím **otázka č. 13** zjišťovala, do jaké míry společnost naplňuje uspokojení z jednotlivých kritérií. V případě, kdy se jednalo o benefit, který je poskytován pouze vybraným zaměstnancům nebo top managementu, měli ostatní respondenti možnost odpovědi „Tento benefit na mé pracovní pozici není poskytován“. Ve dvou níže uvedených

diagramech jsou přehledně zobrazené výsledky odpovědí. Poté následuje podrobnější komentář ke každému zaměstnaneckému benefitu.



**Graf 15: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 12**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Graf 16: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 13**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

***Pružná pracovní doba*** – tento benefit skoro 46 % respondentů hodnotí jako motivující nebo spíše motivující. Velká část dotazovaných uvedlo, že tento benefit není na jejich pracovní pozici poskytován. Tyto odpovědi byly zejména od respondentů z výrobního oddělení, kde pracovní hodiny jsou stanovené pevně v režimu třísměnného provozu. Následně z dotazníkového setření vyplynulo, že společnost částečně naplňuje uspokojení z daného benefitu – téměř 45 % zvolilo možnost „Naplněno“ a „Spíše naplněno“.

***Dovolená nad rámec ZP*** – tento benefit bezmála 84 % respondentů vnímá jako motivující nebo spíše motivující a skoro stejné procento dotazovaných je spokojeno s tím, jak společnost naplňuje uspokojení z tohoto benefitu. Je zajímavé, že se tady objevilo několik odpovědí respondentů, kteří tvrdí, že nemají benefit ve formě dovolené nad rámec zákoníku práce. Může to být spojeno s tím, že zavedení pětítýdenní dovolené ve velkých společnostech začalo být běžné a někteří zaměstnanci to už vnímají jako samozřejmost a necítí, že se jim poskytuje něco nad rámec standardu.

***Výuka cizích jazyků*** – jedná se o benefit, který je poskytován pouze vybrané části zaměstnanců, kteří vyloženě potřebují konkrétní jazykovou úroveň na své pracovní pozici. Akorát 69 % odpovědělo, že jim není poskytován daný benefit. Ze zbylých 31 % respondentů jsou pro 13,2 % jazykové kurzy motivující a pro dalších 17,8 % jsou spíše motivující. Dále 27,5 % tvrdí, že společnost naplňuje nebo spíše naplňuje jejich uspokojení z uvedeného benefitu a 3,4 % odpovědělo „Spíše nenaplněno“.

***Závodní stravování*** – stravování v zavodní jídelně většina respondentů vnímá jako motivující. Konkrétně 32,2 % uvedlo odpověď „Motivující“ a dalších 42 % „Spíše motivující“. Pak zbytek respondentů hodnotil daný benefit jako spíše nemotivující anebo vůbec nemotivující. Z nějakého důvodu se zde také třikrát vyskytly odpovědi „Tento benefit na mé pracovní pozici není poskytován“. Míra naplnění daného benefitu je poměrně dobrá, téměř 79 % všech dotazovaných odpovědělo buď „Naplněno“ nebo „Spíše naplněno“.

***Príspevky na kulturu a sport (SODEXO karta)*** – tento benefit 28,7 % respondentů hodnotilo jako motivující a 44,3 % jako spíše motivující. Dále 15,5 % uvedlo, že daný benefit je spíše nemotivuje a dalších 9,2 % zvolilo možnost „Nemotivující“. Míra naplnění je zde o dost nižší než u předchozího benefitu. Ze všech respondentů 57,5 %

vybralo variantu odpovědi „Naplněno“ nebo „Spíše naplněno“. Téměř 30 % respondentů odpovědělo „Spíše nenaplněno“ a dalších 11 % „Nenaplněno“.

***Služební telefon i k soukromým účelům*** – jedná se o benefit, který je nabízen pouze zaměstnancům středního managementu a top managementu. Jen 20,7 % respondentů mají přístup k této formě benefitu. Z toho se pouze jedna pětina vyjádřila, že je to pro ně spíše nemotivující nebo vůbec nemotivující. Míra naplnění daného benefitu ze strany společnosti také dosahuje příznivých hodnot.

***Služební vůz i k soukromým účelům*** – na tento benefit má nárok pouze vedení a top management. Tato malá část respondentů, kterým je dostupný tento benefit, ho hodnotí ve velké míře jako motivující. Míra naplnění se zde pohybuje nejčastěji mezi odpovědi „Naplněno“ a „Spíše naplněno“.

***Odměny pro životní jubilea*** – jedná se o benefit, který společnost poskytuje k 50. narozeninám zaměstnanců ve formě příspěvku na Sodexo kartu – FlexiPass. Zde se odpovědi respondentů hodně lišily. Necelých 52 % se vyjádřilo, že tento benefit vnímají jako motivující nebo spíše motivující. Dalších 14,9 % uvedlo odpověď „Spíše nemotivující“ a 18,4 % „Nemotivující“. Dokonce 13,8 % odpovědělo, že na jejich pracovní pozici tento benefit není poskytován. Míra naplnění vykazuje také poměrně stejné hodnoty. Nejspíš je to spojeno s tím, že mladší zaměstnanci, kteří k významnému jubileu mají daleko, neví přesně, jak dlouho ve společnosti budou působit a tím pádem neví, jestli se na tento benefit dostanou. Z tohoto důvodu pro ně daný benefit nemusí být atraktivní.

***13. plat*** – z výsledků analýzy vyplývá, že se jedná o jeden z nejúčinnějších benefitů. Skoro pro 80 % respondentů je tento benefit motivující a pro následujících 15 % je spíše motivující. Dle výsledků společnost ve značné míře naplňuje uspokojení z daného benefitů – 90,2 % respondentů vybralo odpověď „Naplněno“ nebo „Spíše naplněno“.

***Penzijní připojištění*** – tento benefit taktéž dosahuje velice dobrých výsledku. Přes 96 % dotazovaných uvedlo, že je pro ně tento benefit „Motivující“ nebo „Spíše motivující“. Míra naplnění zde také vykazuje dobré hodnoty – skoro 92 % respondentů zvolilo možnost odpověď „Naplněno“ nebo „Spíše naplněno“.

**Mimořádná odměna při odchodu do důchodu** – jedná se o benefit, kdy ve chvíli odchodu do důchodu zaměstnanec obdrží finanční bonus ve výši jedné průměrné měsíční mzdy. Z výsledku dotazníkového šetření se ukázalo, že pouze 39 % vnímá tento benefit jako motivující a pro dalších 26 % je spíše motivující. Dále 19,6 % respondentů se vyjádřilo, že daný benefit hodnotí jako nemotivující nebo spíše nemotivující. Je zajímavé, že 15,5 % uvedlo, že se tento benefit na jejich pracovní pozici nevyskytuje. Není to pravda, takže to může znamenat, že zaměstnanci nejsou dobře seznámeni s motivačním programem společnosti a s dostupnými benefity. Z grafu můžeme vidět, že míra naplnění je průměrná.

Následující **otázka č. 14** byla otevřená a nepovinná. To znamená, že respondent se dle svého přání buď mohl vyjádřit v otevřené formě, anebo mohl ignorovat otázku, pokud neměl žádné připomínky. Tato otázka se vyloženě ptala na to, jaké jiné benefity by respondent uvítal kromě těch, které společnost již poskytuje. Návratnost otázky tvořila téměř 45 %, tj. 77 osob se rozhodlo podělit o své názory či návrhy.

Nejčastěji respondenti zmiňovali, že by uvítali benefit ve formě zdravotního volna, tzv. **sick days**. Je to čím dál oblíbenější benefit, který umožňuje zaměstnancům v příslušném rozsahu zůstat z důvodů zdravotní indispozice doma, aniž by bylo vázáno na vyjádření lékaře na vystavení rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti. Zákoník práce placené zdravotní volno nijak neupravuje, proto o podmínkách poskytnutí tohoto druhu benefitu zaměstnanec rozhoduje zaměstnavatel sám nebo ve spolupráci se zástupci zaměstnanců. Z tohoto důvodu počet dnů pro čerpání placeného zdravotního volna není nijak omezen, záleží pouze na úvaze zaměstnavatele. Zpravidla ale jde o 3 až 5 dnů v kalendářním roce. I když se to nezdá na první pohled, zavedení sick days je výhodné pro obě strany. V případě, že zaměstnanec cítí počínající příznaky nachlazení, je rozumnější, aby zůstal doma. Zmenšuje se tím riziko, že nakazí ostatní zaměstnance. Jestliže má zaměstnanec možnost zdravotní volno spojit například s víkendem, může se z mírného nachlazení rychleji vyléčit a nastoupit do práce v lepší kondici (Co je to sick day, 2021).

Momentálně společnost JULI Motorenwerk, s. r. o., využívá systém časového konta. Tento systém umožňuje zaměstnanci odpracované přesčasy následně použít jako volno, vždy ale po předchozí domluvě s nadřízeným. V tomto případě se jedná o neplacené volno, takže to nemůžeme vnímat jako vhodnou alternativu sick days.

Dalším žádoucím benefitem, který zazněl v odpovědích nejčastěji, je **Multisport karta**. Je to velmi zajímavé vezmeme-li v úvahu, že společnost poskytuje svým zaměstnancům obdobnou formu příspěvku na sport ve formě Sodexo karty – FlexiPass. Zásadním odlišením Multisport karty je to, že se jedná o permanentku, která umožňuje každý den jeden vstup do jakékoliv smluvní provozovny. Oproti tomu karta FlexiPass od Sodexo má na účtu konkrétní omezenou částku, kterou zaměstnanec může čerpat. V JULI se tato částka odvíjí na základě délky zaměstnání (viz kapitola 2.2.2). Jelikož se velká část respondentů vyjádřila, že by chtěla větší podporu možnosti sportovat a FlexiPass využívá spíše v lékárně „jen aby nepropadly peníze“, je vhodné začít uvažovat o zavedení Multisport karty místo FlexiPassu. Další možností je využití karty ActivePass, kterou také nabízí francouzská společnost Sodexo. Více se podobá Multisport kartě, a dokonce nabízí širší záběr aktivit i mimosportovní vyžití – třeba kurzy keramiky nebo návštěvu botanické zahrady.

Opakovaně se taktéž objevila odpověď „**příspěvek na dopravu**“. Bylo to očekávatelné, jelikož firemní budova je umístěna v Moravanech za Brnem a například zaměstnanci využívající služeb MHD jsou nuceni připlácet za jednu zónu navíc. Jeden respondent uvedl konkrétní částku, kterou by si přál dostávat ve formě příspěvku na dopravu, a to 1 Kč za každý km od bydliště do místa práce.

Dále respondenti navrhnou zavést možnost **práce z domova** nejen v době pandemie COVID-19. V současné době společnost poskytuje možnost home office pro některé zaměstnance, ale není to oficiálně dané a vnímá se spíše jako dočasná akce. Bylo by však dobré využít dnešní příležitost, nezaostávat za moderními trendy a zavést práci z domova pro vybrané zaměstnance na oficiální úrovni, tj. zařadit home office do vnitřních předpisů či kolektivní smlouvy.

Někteří respondenti se vyjádřili, že jim chybí **věrnostní bonus za odpracované roky**. Je pravda, že průměrná délka zaměstnání ve společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o., je poměrně dlouhá a je důležité své zaměstnance odměňovat za takovou loajalitu. V tuto chvíli společnost řeší odměňování zaměstnanců na základě jejich délky zaměstnání takových způsobem, že jednou za pět let zaměstnanci zvyšuje částku příspěvku na kulturu a sport, tj. zase se jedná o Sodexo FlexiPass. K padesátým narozeninám zaměstnanec dostává mimořádnou odměnu na kartu v hodnotě 5 tisíc korun (viz kapitola 2.2.2). Jak již

víme, ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni se službami FlexiPass karty a nevyužívají ji na plno. Z toho vyplývá, že je potřeba se zamyslet nad tím, jakým alternativním způsobem odměnit zaměstnance za jejich věrnost, aby se cítili, že si jich firma váží.

Pár odpovědí zmiňovalo, že by ocenili větší zájem společnosti o zdraví zaměstnanců. Především by uvítali lepší ovzduší na pracovišti (zavedení klimatizace), masáže a také například poskytování vitaminů v zimním období či chřipkové sezóně.

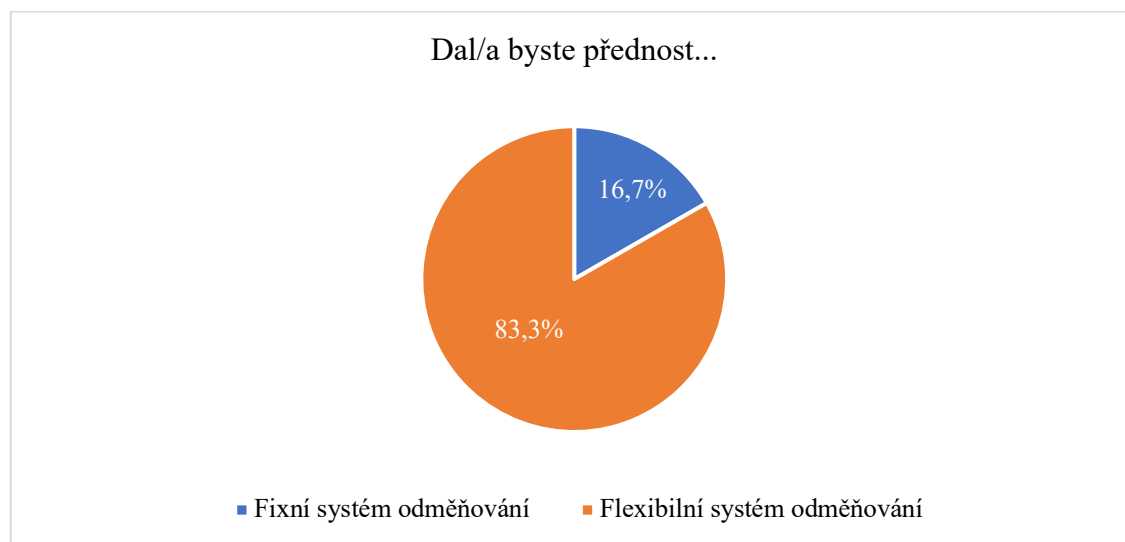
Jako další žádoucí benefity respondenti taktéž uvedli příspěvek na dovolenou, stravenky, školení a kurzy, mimořádné odměny za úspěšné dokončení projektu, kmenové akcie, kvalitní nářadí, odměny za nemarodění, kávu a čaj zdarma. Byl zde také zmíněn zájem o vyšší poplatek na noční směnu a proplacení přesčasu rovnou do výplaty, aniž by byl znevýhodněn tarif. Dále bylo mezi odpověďmi uvedeno, že by byl uvítán benefit ve formě sabbatical, tj. neplaceného volna. Tento benefit je známý tím, že dobře funguje jako prevence proti syndromu vyhoření. Někteří vedoucí zaměstnanci sdělili, že by si přáli mít firemní mobil s tarifem, který by bylo možné využívat k soukromým účelům.

**Tabulka 4: Dotazníkové šetření – odpovědi z otevřené otázky č. 14**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Návrh benefitu                                 | Počet zájemců |
|--|---------------|
| Sick days                                      | 36            |
| Multisport nebo ActivePass                     | 31            |
| Oficiální home office                          | 4             |
| Příspěvek na dopravu                           | 29            |
| Příspěvek na dovolenou                         | 8             |
| Rehabilitace, masáže                           | 11            |
| Věrnostní bonus                                | 21            |
| Čaj a káva zdarma                              | 3             |
| Stravenky                                      | 7             |
| Sabbatical                                     | 2             |
| Školení a kurzy                                | 4             |
| Kmenové akcie                                  | 1             |
| Kvalitní nářadí                                | 3             |
| Mimořádné odměny za úspěšné dokončení projektu | 2             |
| Vyšší poplatek na noční směnu                  | 1             |
| Proplacení přesčasu rovnou do výplaty          | 2             |
| Klimatizace                                    | 2             |
| Firemní mobil + mobilní tarif                  | 3             |
| Odměny za nemarodění                           | 2             |



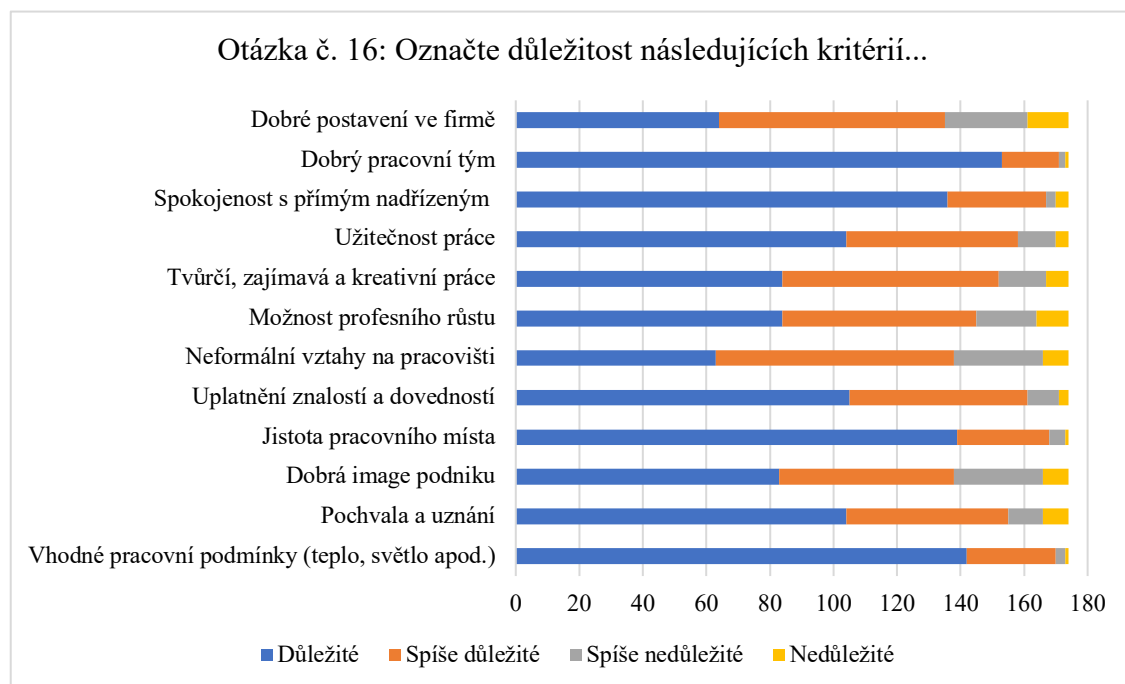
**Otázka č. 15** se ptala respondentů, jestli preferují fixní systém odměňování, kdy jim zaměstnavatel nabídne určité druhy benefitů anebo flexibilní systém odměňování, kdy si můžou vybrat z určitého balíčku benefitů ty, které jim nejvíce vyhovují. Mezi dotazovanými je velká převaha těch, kteří upřednostňují flexibilní systém odměňování. Tuto možnost zvolilo 83,3 %. O fixní systém odměňování, který se v současnosti uplatňuje ve společnosti, má zájem pouze 16,7 % respondentů.



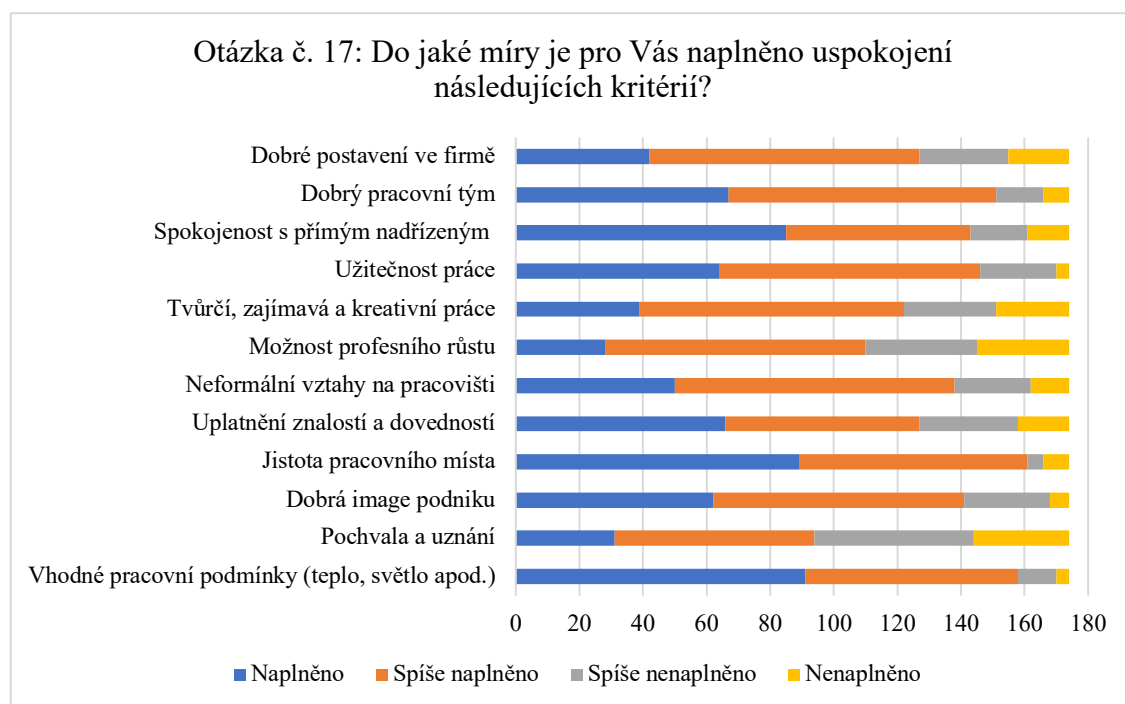
**Graf 17: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 15**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední dvě otázky se zaměřovaly na nehmotnou motivaci. **Otázka č. 16** měla za účel zjistit, jak jsou jednotlivá kritéria pro zaměstnance důležitá. Dále **otázka č. 17** zkoumala, jak společnost naplňuje uspokojení z těchto kritérií. Ve dvou následujících diagramech jsou přehledně znázorněné výsledky odpovědí. Z diagramu č. 18 je patrné, že absolutní většina kritérií nehmotné motivace je pro respondenty důležitá. Pouze kritéria dobré postavení ve firmě a neformální vztahy na pracovišti jsou pro většinu respondentů spíše důležité. Nejdůležitějšími kritérii se ukázaly – dobrý pracovní tým, spokojenost s přímým nadřízeným, vhodné pracovní podmínky a jistota pracovního místa. Poté následují kritéria jako užitečnost práce, pochvala a uznání. Míru uspokojování jednotlivých kritérií společností JULI Motorenwerk, s. r. o., většina respondentů hodnotí jako „Spíše naplněno“. Nejmenší míra naplnění se vyskytuje u kritéria pochvala a uznání, zde skoro 46 % zvolilo možnost „Spíše nenaplněno“ nebo „Nenaplněno“. Největší míra naplnění společnosti se projevuje u kritéria jistota práce. Pravděpodobně je to spojené s tím faktem, že pandemie COVID-19 výrazně nezasáhla do chodu společnosti a zaměstnanci byli

svědky toho, že i během takové nevyzpytatelné doby se můžou na svého zaměstnavatele spolehnout.



**Graf 18: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 16**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Graf 19: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 17**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.4 Souhrn dotazníkového šetření

Tato podkapitola diplomové práce se zabývala samotným výzkumem. Pomocí dotazníku, který byl vytvořen v tištěné a elektronické podobě, byla získána potřebná data pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem společnosti.

Dotazníkového šetření se nakonec celkově zúčastnilo 174 zaměstnanců. Největší podíl respondentů tvořili zaměstnanci z výrobního oddělení. Převážná část respondentů má středoškolské vzdělání ukončené maturitou nebo s výučním listem. Další velkou skupinou jsou respondenti s vysokoškolským magisterským vzděláním.

Naprostá většina dotazovaných zaměstnanců působí ve společnosti dlouhodobě a významná část předpokládá, že tam ještě po dlouhou dobu bude pracovat. Na základě těchto informací můžeme říct, že loajalita zaměstnanců je na vysoké úrovni.

Z výsledků empirického šetření můžeme odvodit, že respondenti jsou pouze částečně spokojeni s motivačním systémem společnosti. Nejméně motivovaní se cítí respondenti z oddělení výroby a sledování kvality. Taktéž v těchto odděleních bylo více respondentů, kteří hodnotili svoji spokojenost s výší mzdy jako podprůměrnou.

Ze stálých benefitů se nejvíce motivujícími ukázaly penzijní připojištění, 13. plat, dovolená nad rámec ZP, závodní stravování, jazykové kurzy a příspěvky na kulturu a sport. Mezi chybějící benefity jsou nejvíce žádanými sick days, Multisport karta či ActivePass, příspěvek na dopravu, oficiální zavedený home office a věrnostní bonus pro zaměstnance.

Co se týká nehmotné motivace – většinu nejdůležitějších kritérií, jako dobrý pracovní tým, vhodné pracovní podmínky či jistota pracovního místa společnost ve velké míře naplňuje. Akorát je potřeba zdůraznit, že uspokojení z kritérií „pochvala a uznání“ není dostatečně společností naplněno.

Ze všeho výše uvedeného můžeme usoudit, že současný motivační program společnosti vyžaduje drobné úpravy.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Daná kapitola se věnuje návrhům na vylepšení motivačního systému společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. Veškeré návrhy budou vycházet z analytické části práce, tj. na základě analýzy aktuální situace a z výsledků dotazníkového šetření. Uvedené změny by měly zefektivnit motivační systém, zvýšit spokojenost zaměstnanců a posléze mít pozitivní účinek na celkovou výkonnost firmy.

#### 3.1 Návrhy zlepšení motivačního systému

Z výzkumu ve formě dotazníkového šetření bylo získáno dostatečné množství informací pro to, aby bylo možné přistoupit k návrhům na zlepšení současného motivačního systému společnosti. Z výsledků bylo zjištěno, že zaměstnanci by měli velký zájem o zavedení indispozičního volna, tzv. „sick days“. Také by uvítali lepší podporu sportu a kultury – jednotliví respondenti navrhovali výměnu FlexiPass za ActivePass či Multisport kartu. Ocenili by zavedení příspěvku na dopravu a věrnostní bonus. Zaměstnanci z ekonomického oddělení a oddělení řízení projektů se taktéž vyjádřili k možnosti práce z domova – chtěli by, aby byl ve firmě home office zaveden na oficiální úrovni. V rámci nehmotné motivace bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí pochvala a uznání. Zároveň by si zaměstnanci přáli flexibilnější systém poskytování benefitů, aby si sami mohli vybrat, jaké služby budou čerpat a kdy.

Mezi navrhované změny tedy patří:

- sick days,
- lepší podpora sportu a volnočasových aktivit,
- věrnostní bonus,
- příspěvek na dopravu,
- oficiální home office,
- pochvala a uznání.

##### 3.1.1 Sick days

Jak již bylo uvedeno výše, indispoziční volno je velmi žádoucím benefitem ve společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. Pro zaměstnance jsou sick days atraktivní tím, že umožňují

efektivně překlenout krátkodobou pracovní indispozici bez lékařské intervence. Tento benefit je vhodné využívat pro zotavení z klasických viróz, střevních chřipek a podobných zdravotních potíží, jejichž řešení je možné v řádu jednotek dní. V dnešní době, kdy panuje pandemie COVID-19, je zavedení indispozičního volna velice aktuální, protože může pomoci ve zpomalení šíření nákazy viru mezi zaměstnanci.

Samozřejmě pro zaměstnavatele zavedení sick days znamená zvýšení nákladů na zaměstnance. Nicméně se tento dodatečný náklad kompenzuje tím, že absence zaměstnance při čerpání indispozičního volna je zpravidla kratší než v případě, kdy by musel navštívit lékaře.

Momentálně není institut tzv. sick days na legislativní úrovni upraven. To znamená, že tento benefit zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákonné právní úpravy. Existují tři různé způsoby zavedení indispozičního volna do praxe. Prvním a nejčastěji využívaným je sjednání tohoto benefitu v kolektivní smlouvě. Avšak pro zaměstnavatele se zde skrývá jistá nevýhoda, jelikož nemůže jednostranně zrušit tento benefit před koncem platnosti kolektivní smlouvy. Druhým způsobem je vydání vnitřního předpisu organizace, který bude upravovat podmínky čerpání indispozičního volna. Tento způsob je pro zaměstnavatele výhodnější, protože má možnost jednostranně zrušit či změnit vnitřní předpis. Třetí způsob se využívá v případě, že se jedná o poskytování benefitu vybraným zaměstnancům. V tomto případě se zavedení sick days sjednává v rámci individuálních pracovních smluv. Tady je důležité, aby zaměstnavatel pečlivě odůvodnil své rozhodnutí spojené s tím, že bude poskytovat daný benefit pouze určité skupině zaměstnanců. V opačném případě může dojít k diskriminaci zaměstnanců.

Poskytování a čerpání indispozičního volna se musí řídit jasně stanovenými pravidly. Zaměstnavatel musí dávat pozor na úpravu následujících aspektů při nastavení podmínek čerpání daného benefitu (Sick days, 2020):

- počet dnů indispozičního volna, o které zaměstnanec může požádat a za jaké období,
- za jakých podmínek zaměstnavatel umožňuje čerpání sick days,
- postup při oznamování/schvalování čerpání sick days,
- postup při nevyčerpání stanoveného maximálního počtu sick days,
- jaký plat či náhrada platu v době indispozičního volna zaměstnanci náleží,

- které skupiny zaměstnanců mají nárok na tento benefit,
- jaké mechanismy použít pro omezení zneužívání sick days.

Pro společnost JULI Motorenwerk, s. r. o., se doporučuje zavedení indispozičního volna prostřednictvím interního předpisu zaměstnavatele. Hlavně z toho důvodu, že tento způsob zavedení sick days je optimálním z hlediska flexibility zaměstnavatele. Pro společnost to bude nová zkušenost a je lepší, aby na první fázi mělo vedení možnost provést drobné úpravy v poskytování benefitu, pokud bude potřeba. Tak zaměstnavatel může přijít na nejefektivnější formu poskytování daného benefitu a v budoucnu ho zavést v rámci kolektivní smlouvy.

Navrhuje se poskytování indispozičního volna v rozsahu 3 dnů za kalendářní rok pro všechny zaměstnance společnosti. Je to běžná délka, která se nejčastěji využívá v praxi v České republice. Při nevyčerpání benefitu nebude volno převedeno do dalšího roku, ani nebude zaměstnanci nijak kompenzováno. Oznámit čerpání benefitu bude zaměstnanec povinen nejpozději před začátkem pracovní doby svému nadřízenému (telefonicky nebo e-mailem). Jestliže se společnost potká se zneužitím benefitu, je možné čerpání sick days podmínit souhlasem zaměstnavatele. Zaměstnanec by mohl využít indispoziční volno v případě nekomplikované nemoci, anebo za účelem preventivní návštěvy lékaře. V opačném případě by to znamenalo závažné porušení povinností zaměstnance vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancově vykonávané práci. Doporučuje se také umožnit zaměstnancům kumulaci poskytovaných sick days. Během čerpání zdravotního volna bude zaměstnanec dostávat plnou výši platu jako v pracovní den.

V následující tabulce jsou uvedené náklady na zavedení sick days do motivačního programu organizace. Vzhledem k omezenému přístupu interních informací společnosti byla za částku průměrné mzdy zaměstnanců použita průměrná nominální mzda v Jihomoravském kraji za rok 2020, která činila 34 597 Kč (ČSÚ, 2021). V daném případě jsou sick days z pohledu zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

$$\frac{34\,597}{20} \cdot 3 \cdot 362 = 1\,878\,617,1 = 1\,878\,617 \text{ Kč}$$

**Tabulka 5: Kalkulace nákladů na zavedení sick days**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Parametr                                | Hodnota   |
|---|-----------|
| Sick days (počet dnů)                   | 3         |
| Průměrná mzda zaměstnance (Kč/měsíc)    | 34 597    |
| Počet pracovních dnů v měsíci           | 20        |
| Počet zaměstnanců                       | 362       |
| Celkové náklady zaměstnavatele (Kč/rok) | 1 878 617 |

### 3.1.2 Lepší podpora sportu a volnočasových aktivit

V posledních letech jsou čím dál oblíbenější zaměstnanecké benefit karty. Jejich držitelé díky nim mohou navštěvovat sportoviště nebo jiná místa. Volnočasovými aktivitami si zaměstnanci kompenzují své pracovní vytížení. Pokud je kompenzují právě pohybem a relaxací, podporují svoji fyzickou a psychickou pohodu. Mezi oblíbené karty patří například karta Multisport nebo ActivePass.

Přesto, že značná část respondentů hodnotila příspěvek na kulturu a sport ve formě FlexiPass jako spíše motivující, téměř 25 % uvádělo, že pro ně je to spíše nemotivující nebo nemotivující vůbec. Při bližším zkoumání otevřené otázky, kde se zaměstnanci mohli rozsáhle vyjádřit vyplynulo, že FlexiPass nepovažují za vhodnou formu podpory sportu a kultury. Někteří respondenti dokonce psali, že FlexiPass nejčastěji využívají v lékárně, jen aby nepropadly peníze. Dvacet tři respondentů by uvítalo zavedení Multisport karty. Osm dalších respondentů požadovalo zavést ActivePass místo FlexiPassu. Je to karta, kterou taktéž poskytuje společnosti Sodexo, akorát se více podobá Multisport kartě. Zavedení nové benefit karty by kromě podpory volnočasových aktivit také pomohlo uspokojit potřeby zaměstnanců po stránce relaxu a rehabilitace, jelikož poskytuje vstupy do relaxačních center, slevy na masáže apod.

Financování benefit karty může probíhat třemi různými způsoby:

- Službu 100 % hradí zaměstnavatel.
- Na službu přispívá zaměstnavatel.
- Zaměstnanec si službu hradí sám.

Cena za jednu Multisport kartu se pohybuje kolem 700 Kč na měsíc. Konkrétní částka se pak pro koncového uživatele odvíjí od počtu odebraných karet ve firmě a její ochotě ji spolufinancovat. V případě, že zaměstnavatel hradí pouze část nákladů na službu, to

nejčastěji probíhá tím způsobem, že firma přispěje 300 Kč a zaměstnanec zaplatí ze svého 350 Kč (Mareš, 2018). V následující tabulce jsou uvedené přibližné roční náklady na zavedení Multisport karty, a to pro dvě různé varianty financování služby.

**Tabulka 6: Kalkulace nákladů na Multisport kartu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Parametr                                | Hodnota          |                  |
|---|------------------|------------------|
|   | 1. varianta      | 2. varianta      |
| Náklady zaměstnance (Kč/měsíc)          | 350              | 0                |
| Náklady zaměstnavatele (Kč/měsíc)       | 300              | 700              |
| Počet zaměstnanců                       | 362              |                  |
| Celkové náklady zaměstnavatele (Kč/rok) | <b>1 303 200</b> | <b>3 040 800</b> |

Jak již bylo zmíněno, další vhodnou alternativou benefitu podporujícího sportování a jiné volnočasové aktivity je ActivePass karta. V mnoha ohledech se tato karta podobá Multisport kartě. Díky ní může zaměstnanec navštěvovat po zaplacení paušálu různá místa zdarma. ActivePass má ovšem širší využití. Kromě sportovních zařízení a wellnesu nabízí vstup do zoologické a botanické zahrady, výstav, muzeí, paintball míst, relaxačních center, bobových drah apod.

Zaměstnavatel nemusí odvádět z ActivePass pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, neboť tento benefit podléhá daňovému zvýhodnění. Na straně zaměstnance se zvýší čistý příjem až o 31 %, jelikož nepodléhá odvodům (ActivePass, 2021). Nákladovost zavedení ActivePassu se odvíjí od takových faktorů, jako je například počet zaměstnanců, pro které se karty zřizují nebo také model financování. V neposlední řadě zde hraje roli dohoda mezi zaměstnavatelem a poskytovatelem služby. Na základě všech těchto rozlišných údajů společnost Sodexo vytváří individuální nabídku pro každou firmu.

Z internetových zdrojů nebylo možné zjistit ani přibližnou cenu jedné karty ActivePass. Z tohoto důvodu byla pro přesnější kalkulaci na zavedení daného benefitu kontaktována společnost Sodexo. Z telefonického hovoru s informační linkou společnosti bylo zjištěno, že se cena jedné karty pohybuje kolem 300 až 700 Kč v závislosti na výši zmíněných informací a také na době sjednané smlouvy. Čili při sjednání roční smlouvy bude cena karty nižší než při sjednání smlouvy měsíční. Z toho vyplývá, že při 100 % financování služby zaměstnavatelem se nákladovost bude pohybovat mezi 1 303 200 – 3 040 800 Kč



za rok. Pokud budeme počítat s průměrnou hodnotou, nákladovost zavedení ActivePass bude vycházet na 2 172 000 Kč za rok, tj. 500 Kč za jednu kartu měsíčně.

**Tabulka 7: Kalkulace nákladů na zavedení karty ActivePass**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Parametr                                      | Hodnoty          |
|---|------------------|
| Příspěvek na jednu kartu Cafeteria (Kč/měsíc) | 500              |
| Počet zaměstnanců                             | 362              |
| Celkové náklady zaměstnavatele (Kč/rok)       | <b>2 172 000</b> |

Další možnosti podpory nejen sportu a kultury je přechod na systém **Cafeteria mojeBenefity** od firmy Sodexo. Jedná se o benefitovou online samoobsahu, kde zaměstnavatel zaměstnanci přidělí osobní rozpočet převedený na daný počet bodů, které mu po přihlášení slouží jako platidlo pro nákup vybraných benefitů. Zaměstnanec může vybírat z více než 12 500 partnerů a služeb po celé ČR v oblasti kultury, zdraví, vzdělání, rekreace, relaxu a zážitků. Zaměstnavateli to usnadňuje administrativu a dává přehled o tom, jaké benefity jsou oblíbenější, kde se čerpají apod. Pro zaměstnance to znamená vlastní sestavení balíčku benefitů dle jejich libosti (Cafeteria, 2021). Například zaměstnanci na dělnických pozicích by si mohli zvolit benefity ve formě rehabilitace a masáže, THP a manažeři by si mohli zařídit vzdělávací kurzy a naopak.

Zase se jedná o daňově zvýhodněné benefity, díky čemuž zaměstnanci můžou čerpat celou částku, kterou na kartu Cafeteria od svého zaměstnavatele obdrželi. Zavedení Cafeteria mojeBenefity by navíc vyhovovalo zaměstnancům, kteří jsou nakloněni flexibilnímu systému odměňování. V dotazníkovém šetření až 83,3 % respondentů zvolilo tuto možnost.

Po zhodnocení všeho výše uvedeného autorka navrhuje společnosti plošné zavedení Cafeteria mojeBenefity, kde všichni zaměstnanci budou dostávat roční příspěvek na benefit kartu. Dle přání jednotlivých zaměstnanců, kteří mají zájem o možnost každodenního sportování, bude nabízena karta ActivePass, která se bude hradit z bodů na kartě Cafeteria. Umožní to zaměstnancům, aby se sami rozhodli, na co se chtějí zaměřit víc, a tím pádem budou spokojenější a spolu s tím také výkonnější. Výše příspěvku a celková nákladovost zavedení karty Cafeteria se bude řešit v následující podkapitole.

### 3.1.3 Věrnostní bonus

Z otevřené otázky dotazníkového šetření bylo zjištěno, že dalším žádoucím benefitem, který by zaměstnanci s radostí uvítali, je věrnostní bonus. Zřejmě je to spojené s tím, že valná většina zaměstnanců působí ve společnosti dlouhodobě a ocenili by, kdyby společnost dala najevo, že si jich váží a respektuje jejich loajalitu.

Jak již bylo popsáno v analytické části, momentálně společnost odměňuje zaměstnance za jejich věrnost tak, že na základě jejich délky zaměstnání přispívá ročně konkrétní částku na FlexiPass kartu. Zaměstnanci pracující 1 až 5 let dostávají 1 500 Kč, 5 až 10 let – 2 500 Kč, více jak 10 let – 3 200 Kč. Zaměstnanec má také nárok na mimořádnou odměnu ve výši 5000 Kč, a to k 50. narozeninám. Stávají se situace, kdy zaměstnanec, který působí ve společnosti pouze pár měsíců nebo rok, dostane velkou odměnu k jubileu. To může působit nefér vůči zaměstnancům, kteří zde pracují mnohem déle. Navíc pro řadu zaměstnanců FlexiPass není účinným motivátorem, a proto podporu jejich loajality ve formě takového příspěvku necení.

Jelikož se jedná o daňově neuznatelný výdaj, je zjevné, že poskytovat věrnostní bonus ve finanční podobě není výhodné ani pro zaměstnavatele ani pro zaměstnance. Z tohoto důvodu je vhodné zachovat původní formu poskytování tohoto bonusu na benefit kartu. Pro tyto účely autorka navrhuje použít kartu **Cafeteria mojeBenefits**, která byla podrobněji rozebírána v předchozí podkapitole. Výše ročního příspěvku na kartu by se odvíjela od délky zaměstnání a každých pět let by se postupně zvyšovala. Takovým způsobem by společnost ukázala, že si váží věrnosti svých zaměstnanců. Je to výhodnější varianta pro zaměstnance než jednorázový věrnostní bonus za stanovené období.

Autorka navrhuje poskytování ročního příspěvku následujícími způsoby:

- pro zaměstnance pracující od 0 do 5 let – 6 000 Kč/rok,
- pro zaměstnance pracující od 6 do 10 let – 8 000 Kč/rok,
- pro zaměstnance pracující od 11 let a výše – 10 000 Kč/rok.

Pro stanovení celkových nákladů na zavedení karty Cafeteria mojeBenefits by bylo potřeba vědět přesnou délku zaměstnání každého jednotlivého zaměstnance. Bohužel přístup k těmto informacím je omezený. Můžeme ovšem pro výpočet použít hodnoty, které byly zjištěny v dotazníkovém šetření v otázce č. 6. Z otázky vyplynulo, že 29,3 %

respondentů působí ve společnosti méně než 6 let, 16,7 % – 6 až 10 let a 54 % – více jak 11 let. Pokud aplikujeme tento poměr pro celou společnost, nákladovost zavedení benefit karty bude 3 072 000 Kč za rok. Musí se však brát v úvahu, že se jedná pouze o orientační částku.

**Tabulka 8: Kalkulace nákladů na zavedení karty Cafeteria mojeBenefity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Parametr  | Hodnoty          |
|---|------------------|
| Příspěvek na kartu Cafeteria (Kč/rok) - 1. varianta | 6 000            |
| Příspěvek na kartu Cafeteria (Kč/rok) - 2. varianta | 8 000            |
| Příspěvek na kartu Cafeteria (Kč/rok) - 3. varianta | 10 000           |
| Počet zaměstnanců (osob)                            | 362              |
| <b>Celkové náklady zaměstnavatele (Kč/rok)</b>      | <b>3 072 000</b> |

### 3.1.4 Příspěvek na dopravu

Jedním z nejvíce žádaných benefitů, který zaměstnanci uváděli mezi odpověďmi v otevřené otázce dotazníkového šetření, byl příspěvek na dopravu. Daný benefit by měl pomáhat zaměstnancům, kteří musí do práce dojíždět. Společnost tak formou příspěvku na dopravu může uhradit jízdenku nebo benzin.

Budova společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o., se nachází v obci Moravany. Pro zaměstnance z Brna, kteří využívají hromadnou dopravu pro dojíždění do práce to znamená, že musí dopláct za jednu zónu navíc. Ročně například zaplatí o 2 550 Kč více než jiní zaměstnanci pracující přímo v Brně.

Je třeba, aby se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli na výši měsíčního příspěvku. Většinou se výše příspěvků liší podle místa bydliště a sídla firmy. Například zaměstnancům, kteří bydlí také v Moravanech, bude vyplácena jiná částka než zaměstnancům žijícím v Brně nebo jiných vzdálených městech.

Podle ustanovení §24 odst. 2 písm. 1) bod 5 zákona o daních z příjmů je příspěvek na dopravu daňově uznatelným nákladem na straně zaměstnavatele. Zaměstnavatel musí být schopen prokázat (Líbal, 2018):

- skutečnost, že uvedené náklady vznikly,
- že je jedná o náklady vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů,
- zachycení nákladů v účetnictví.

Poskytování daného benefitu musí vyplývat z nějakých interních dokumentů společnosti, jako je například kolektivní smlouva, vnitropodniková směrnice anebo pracovní či jiná smlouva. Pouze při splnění výše uvedených podmínek u zaměstnavatele bude příspěvek na dopravu daňově uznatelným nákladem, resp. výdajem, v případě, že vede daňovou evidenci.

Jelikož se jedná o poskytování benefitu ve formě finančního příspěvku, podle §6 zákona o daních z příjmů je tato peněžní částka zdanitelným příjmem ze závislé činnosti. To znamená, že příspěvek podléhá zdanění na straně zaměstnance a je součástí vyměřovacího základu povinných odvodů zdravotního a sociálního pojištění.

Druhou možností poskytování příspěvku na dopravu je v podobě bodů na benefit kartu Cafeteria. Pro zaměstnance by to byla výhodnější varianta, jelikož taková forma benefitu nepodléhá zdanění a odvodům.

Výše měsíčního příspěvku na dopravu může být stanovená jako stejná paušální částka každému zaměstnanci. Není to nejvhodnější varianta, jelikož mohou vznikat spory mezi zaměstnanci bydlícími blíže a dále. Výše příspěvku se taktéž může měnit v závislosti na konkrétním počtu kilometrů mezi bydlištěm a prací pro jednotlivé zaměstnance. Běžně se jedná o jednu či dvě koruny na kilometr jízdy. Bohužel v rámci zpracování dané diplomové práce není možné stanovit přesné náklady na zavedení tohoto benefitu, jelikož nemáme přístup k informacím o trvalém bydlišti zaměstnanců.

### **3.1.5 Home Office**

Pandemie koronaviru, která přišla do České republiky na jaře roku 2020, proměnila pracovní podmínky mnoha zaměstnanců. Dřív práce z domova byla spíše nezvyklá a vnímala se jako pracovní benefit nebo zvláštní úprava pracovních podmínek pro vybrané expertní profese. V dnešní době je to nutnost, neboť home office se stal rozšířeným řešením epidemiologické situace pro velkou část zaměstnanců, kteří vykonávají kancelářské práce. Nebylo tomu jinak ani ve společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. Část zaměstnanců, kterým specifika jejich práce umožňovala pracovat na dálku (oddělení řízení projektů a ekonomické oddělení), bylo převedeno na částečný home office. Jednalo se pouze o malou skupinu zaměstnanců, protože ve výrobní společnosti

převládají pracovní pozice, které neumožňují zaměstnancům pracovat mimo hlavní pracovní středisko.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci si tento „benefit“ oblíbili a chtěli by ho mít zavedený na oficiální úrovni, tj. sjednaný v pracovní smlouvě nebo ve vnitřním předpise. Pro společnost by to neměl být velmi náročný krok. Z definice závislé práce obsažené v zákoníku práce vyplývá, že zaměstnanec koná práci na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě (§ 2 odst. 2 ZP). To znamená, že tímto místem může být trvalé bydliště zaměstnance nebo třeba rekreační objekt dle okolností a dohody se zaměstnavatelem.

V současnosti zákoník práce neobsahuje komplexní úpravu problematiky práce z domova. Zákoník práce jednoznačně zmiňuje home office pouze v jediném ustanovení, přičemž se jedná o práci z domova, při níž si zaměstnanec sám rozvrhuje pracovní dobu (§ 317 ZP). Sjednání zákona o výkonu práce z domova se požaduje ve formě dvoustranné dohody. Jelikož se v daném případě bude jednat o poskytování benefitu pouze malé vybrané skupině zaměstnanců, nejvhodnější variantou sjednání tohoto zákona je přímo v podmínkách jednotlivých pracovních smluv.

Podmínky práce z domova jsou individuální a záleží na zaměstnanci a zaměstnavateli, jak je stanoví. Je ovšem důležité zdůraznit, že zaměstnavatel je povinen při sjednávání práce z domova dodržet zásadu rovného zacházení (§ 16 ZP). Zákoník práce také říká, že závislá práce se vykonává na náklady zaměstnavatele. Z tohoto důvodu by měl zaměstnavatel ve smlouvě uvést způsob náhrady nákladů, které zaměstnanci při výkonu práce z domu vznikly. Zaměstnavatel může hradit zaměstnanci podle odpracované doby poměrnou část měsíční faktury za energie, internet a další služby nebo stanovit paušální částku. Tato částka musí být přiměřená. Pokud bude příliš vysoká, může se zaměstnavatel dostat do problémů se správou sociálního zabezpečení a správcem daně, protože se jedná o výdaj, z kterého se neplatí daně a odvody. Pokud tato částka bude příliš nízká, může zaměstnavatel dostat sankce ze strany inspektorátu práce (Hejná, 2021). Pokud zaměstnanec nemá doma vhodné podmínky k pracovnímu, např. vhodný pracovní stůl či židli, pracovní počítač aj., zaměstnavatel by měl tyto věci zajistit. Avšak většinou se jedná o jednorázově vynaložené náklady. V následující tabulce je uvedeno, jak by mohly vypadat náklady na zavedení práce z domova na jednoho zaměstnance.

**Tabulka 9: Náklady na zavedení práce z domova na 1 zaměstnance**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Parametr                                  | Hodnoty |
|---|---------|
| Notebook a příslušenství + antivírus      | 15 000  |
| Internet od Netbox (Kč/měsíc)             | 400     |
| Příspěvek na kancelářské potřeby (Kč/rok) | 1 000   |

### 3.1.6 Pochvala a uznání

Z výsledků průzkumu vyplývá, že zaměstnanci hodnotí pochvalu a uznání jako jeden z klíčových motivátorů. Míra jejich naplnění tomu ovšem ze strany zaměstnavatele (popř. nadřízeného) dostatečně neodpovídá. Přitom ještě z teoretické části bylo zjištěno, že pochvala a uznání jsou důležitou součástí nehmotné motivace, která má zpravidla dlouhodobější účinek než finanční nástroje. Je známo, že vzhledem ke složitosti a menší spolehlivosti se důležitost těchto motivátorů podceňuje, a proto se v praxi využívají méně. Nicméně by bylo dobré, aby společnost JULI Motorenwerk, s. r. o., šla vstříc požadavkům svých zaměstnanců a zkusila se zaměřit na uspokojení jejich potřeby ve formě pochvaly a uznání. Navíc se jedná o nejméně nákladný a současně nejúčinnější nástroj motivace.

Je podstatné, aby nadřízený pracovník uměl dobře a ve správné formě vyjadřovat svému podřízenému pochvalu a uznání za kvalitně vykonanou práci. Uznání dobře odvedené práce a její spravedlivé zhodnocení podporuje snahu chváleného k lepšímu výkonu, posiluje jeho sebedůvěru a zvyšuje jeho celkovou spokojenost s prací. Pochvalu by měl zaměstnanec dostat převážně v situaci, kdy se zachoval určitým způsobem, který chce nadřízený podpořit. Například převzal odpovědnost, správně vykonal náročnější úkol, projevil iniciativu, přišel s novou myšlenkou anebo i v případě, kdy „jen“ odvedl svoji práci správně. Pochvala může být sdílena ústně, přes e-mail nebo případně telefonicky. Doporučuje se ale ústní pochvala, pokud to podmínky umožňují. Dokonce je vhodné ji vyslovit před ostatními zaměstnanci, aby bylo dáno najevo, jaké jednání vedoucí oceňuje. Součástí ústního či elektronického uznání musí být informace o konkrétním výkonu, za který se zaměstnanec chválí a nejlépe hned poté, co ke zmíněnému výkonu došlo. Je také vhodné občas zaměstnance pochválit v situaci, kdy svůj úkol ještě nedokončil, ale postupuje správně a je potřeba ho podpořit či povzbudit.

Z výše uvedeného plyne, že odpovědnost za zajištění takového motivačního faktoru jako pochvala a uznání leží především na ramenou vedoucích zaměstnanců. To znamená, že je potřeba rozvíjet znalosti a dovednosti nadřízených zaměstnanců v této oblasti. Nejčastěji se pro tyto účely využívají nejrůznější tréninky, kurzy a školení. Mezi poskytovatele těchto služeb patří například společnost CADET GO, s. r. o. Tato firma nabízí široké portfolio soft skills školení ve formě otevřených kurzů nebo firemních programů. Vzhledem k jejich dlouholeté zkušenosti a dobrým referencím jsou vhodným kandidátem na hlavního poskytovatele školení pro zaměstnance JULI Motorenwerk, s. r. o. Z nabídky kurzů, kterou aktuálně poskytují pro výše uvedené účely, se budou nejvíc hodit následující:

- Vedení lidí a týmů – řídit nebo vést?
- Efektivní komunikace mezi vedoucím a pracovníky ve výrobě.
- Motivace týmu – jak posílit motivaci a snížit fluktuaci pracovníků.

Vždy se jedná o jednodenní kurz, který probíhá od 9 do 16.30 hod. na adrese Antala Staška 34, Praha 4. Cena kurzu je 3 900 Kč. V ceně jsou zahrnuty veškeré pracovní materiály a občerstvení. Vzhledem k tomu, že se jedná o dojíždění do jiného města, by měl zaměstnavatel uhradit kromě nákladu na samotné školení zaměstnanci i cestovné. Některé kurzy CADET GO, s. r. o., provádí online. Momentálně firma také poskytuje akční nabídku – jednodenní kurz „Řízení změn v organizaci z pohledu HR manažera“ zcela zdarma. V následující tabulce jsou uvedené náklady na školení pro všechny vedoucí zaměstnance v případě, že se jedná o offline kurz.

**Tabulka 10: Kalkulace nákladu na školení vedoucích zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Parametr                                       | Hodnoty       |
|--|---------------|
| Počet vedoucích zaměstnanců vč. Ředitele       | 20            |
| Cena jednoho kurzu (Kč)                        | 3 900         |
| Cestovné (Kč)                                  | 490           |
| <b>Celkové náklady zaměstnavatele (Kč/rok)</b> | <b>87 800</b> |

### 3.2 Souhrn návrhů

V dané kapitole diplomové práce se autorka zabývala vlastními návrhy k řešení nedostatků současného motivačního systému společnosti, které byly nalezené ve

výzkumné části. Cílem bylo předložit takové návrhy, které by byly efektivní, a kromě zvýšení pracovní motivace zaměstnanců by vedly ke zvýšení jejich celkové spokojenosti s prací.

Mezi uvedené návrhy patří zavedení indispozičního volna, tzv. sick days. Dalším návrhem je zavedení benefit karty Cafeteria mojeBenefity od Sodexo, která poskytne zaměstnancům lepší podporu sportování, volnočasových aktivit, rehabilitace, relaxu aj., umožní zaměstnavateli odměnit své zaměstnance za jejich loajalitu a zároveň poskytnout flexibilitu ve výběru benefitů. Dle svého přání zaměstnanci budou mít možnost využívat kartu Cafeteria v kombinaci s kartou ActivePass, která jim umožní každodenně jeden vstup zdarma do partnerských zařízení. Autorka taktéž navrhuje zavedení oficiálního home office pro vybrané zaměstnance, zavedení příspěvku na dopravu a poskytnutí kurzů pro vedoucí zaměstnance s cílem zlepšení jejich schopnosti a dovednosti v oblasti vedení lidí, efektivní komunikace s podřízenými a jejich motivace.

Kromě nákladů na zavedení příspěvku na dopravu a zavedení home office, které nebylo možné přesněji určit, ostatní náklady tvoří:

- sick days – 1 878 617 Kč/rok,
- karty Cafeteria mojeBenefity – 3 072 000 Kč/rok,
- kurzy pro vedoucí zaměstnance – 87 800 Kč/rok.

Celkové roční náklady navrhovaných opatření budou za neměnných podmínek přesahovat částku 5 038 417 Kč. Na první pohled se tato suma může zdát markantní, ale společnost JULI Motorenwerk, s. r. o., by si to mohla dovolit. Z účetní závěrky za rok 2020 vyplývá, že společnost dosahuje čistého zisku ve výši 104 162 000 Kč, z toho 49 499 000 Kč drží na bankovních účtech. Bylo by o dost efektivnější investovat část finančních prostředků z účtu do svých zaměstnanců a nového motivačního systému.

Většina návrhů by se mohla realizovat v nejbližší době. Pouze zavedení benefit karty Cafeteria by bylo možné uskutečnit až od začátku příštího roku, jelikož smlouva na kartu FlexiPass platí do konce roku 2021.



## ZÁVĚR

Hlavním cílem dané práce bylo navrhnout změny konceptu současného motivačního systému ve výrobní společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. Pro dosažení hlavního cíle bylo nezbytné nejprve vymezit klíčové pojmy a přístupy, které jsou spojené s problematikou řízení lidských zdrojů a jejich motivací. Tomu se věnovala první kapitola práce, kde se řešily procesy motivace, motivační teorie, tvorba motivačního programu apod.

Analytická část se zabírala analýzou současné situace. Na začátku kapitoly byla představená stručná charakteristika společnosti, její historie a současnost, organizační struktura a portfolio výrobků. Dále se zde podrobně rozebíral stávající motivační systém společnosti. Získané informace byly kromě internetových zdrojů a interních dokumentů společnosti především čerpané z osobního rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Následující podkapitola analytické části se věnovala samotnému výzkumu. Na základě získaných poznatků z teoretických východisek a analýzy byl sestaven semistrukturovaný dotazník, jehož účel spočíval v odhalení spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem společnosti. Dotazník zjišťoval, jaké motivátory jsou pro zaměstnance nejdůležitější a v jaké míře společnost naplňuje uspokojení zaměstnanců z jednotlivých kritérií. Všechny výsledky byly okomentovány a znázorněny v podobě tabulek, grafů či diagramů.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou částečně spokojeni se současným motivačním systémem. Nicméně byly odhaleny jisté nedostatky a slabiny v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů a nehmotné motivace zaměstnanců. Na základě těchto zjištění byly v závěrečné kapitole specifikovány a popsány návrhy na zlepšení aktuální situace.

V rámci zaměstnaneckých benefitů byly předloženy návrhy v oblasti indispozičního volna, příspěvku na dopravu, práce z domova a benefit karty Cafeteria mojeBenefits, případně v kombinaci s kartou ActivePass. Pro zlepšení nehmotné motivace v oblasti pochvaly a uznání byly navrženy kurzy pro vedoucí zaměstnance, které by podpořily rozvoj jejich schopností a dovedností v daném směru. Veškeré navržené změny nejsou úplně nezbytné pro vylepšení současného motivačního systému společnosti. Nicméně naznačují, které oblasti mají potenciál pro případná zlepšení.

Po zhodnocení celkové nákladovosti návrhů a finanční situace společnosti bylo usouzeno, že zavedení uvedených změn do praxe je poměrně reálné. Pokud se společnost rozhodne realizovat navržené vylepšení motivačního systému, povede to ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti s prací. Zvýší se jejich pracovní výkon, který následně povede ke zvýšení výkonnosti organizace jako celku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., 2015 *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARNOLD, J., ROBERTSON, I. T. a COOPER, C. I., 1991. *Work Psychology*. London: Pitman. ISBN 0273033298.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BOXALL, P.F., PURCELL, J. a WRIGHT, P., 2007. Human resource management: scope, analysis and significance. In: BOXALL, P.F., PURCELL, J. a WRIGHT, P. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, s. 1-16.
- BUMBEROVÁ, V.; KORÁB, V.; BUGÁROVÁ, D.; ERMOLIN, D.; ERMOLINA, E.; GENAEVA, E.; KOPECKÁ, A.; KOYŠOVÁ, K.; KVARDA, T.; MALÁ, T.; MORYSOVÁ, L.; PODZIMKOVÁ, L.; PROCHÁZKOVÁ, L.; STRAKOVÁ, K.; ŠPAČKOVÁ, K., 2020. *Podnikání a management v kontextu 21. století*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN: 978-80-7623-045-3.
- COLE, G. A., 1990. *Management: theory and practice*. London: DP Publications. ISBN 1-870941-60-8.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Petra HORVÁTHOVÁ a Jiří BLÁHA, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol.21. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 428 s. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GUEST, D. E., 1997. Human resource management and performance; a review of the research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 236-276.

HACKMAN, J. R. a OLDHAM, G. R., 1974. Motivation through the design of work: test of the theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 16(2), 250-279

HERZBERG, F., 1966. *Work and the Nature of Man*. United States: T.Y. Crowell Co. ISBN 978-06-900-0371-0.

IACOCCA, L., 2011. *Iacocca: an autobiography*. New York: Bantam Dell a division of Random House, Inc. ISBN 978-03-077-8868-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

LANGMEIER, Josef a Zdeněk MATĚJČEK, 2011. *Psychická deprivace v dětství*. 4. doplněné vydání. Praha: Karolinum, 577 s. ISBN 978-80-246-1983-5

LOCKE, E. A. a LATHAM, G., 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendation for the twenty-first century. *Academy of Management Review*. 29(3), 398-403

MASLOW, A.H., 1987. *Motivation and personality*. 3rd ed. New York: Harper & Row. ISBN 0-06-041987-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ActivePass [online], 2021. Praha: Sodexo Pass Česká republika [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.activepass.cz/>

Bisnode ocenění AAA, 2021. *Bisnode.cz* [online]. Praha: Bisnode Česká republika [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/produkty/oceneni-aaa/>

Businessleader: Zpravodajství pro lídry průmyslu, 2021. *Businessleader.cz* [online]. Praha: Media Developments, 15.7.2014 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.businessleader.cz/rozhovory/ing-pavel-rieder-jednatel-spolecnosti-juli-motorenwerksro>

Cafeteria, 2021. *Sodexo.cz* [online]. Praha: Sodexo Pass Česká republika [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/>

Co je to sick day, 2021. *Vimvic.cz* [online]. Praha: VimVic.cz, 25. 11. 2019 [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/co-je-to-sick-day>

ČSÚ: Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2020 a v roce 2020, 2021. *Czso.cz* [online]. Praha: ČSÚ, 09.03.2021 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2020-a-v-roce-2020>

HEJNÁ, Veronika, 2021. Jaká jsou pravidla práce na home office? *E15: FinExpert.cz* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER, 26.9.2020 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/jaka-jsou-pravidla-prace-na-home-office-1374508#:~:text=Zam%C4%9Bstnanci%20nelze%20pr%C3%A1ci%20na%20home,pr%C3%A1ci%20z%20domu%20pr%C3%A1vn%C3%AD%20n%C3%A1rok.&text=P%C5%99itom%20je%20t%C5%99eba%20uv%C4%9Bdomit%20si,prov%C3%A9st%20i%20zm%C4%9Bnu%20pracovn%C3%AD%20smlouvy.>

Juli.cz [online], 2021. Moravany: JULI Motorenwerk [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.juli.cz/>

Kdo jsme, 2021. *Juli.cz* [online]. Moravany: JULI Motorenwerk, 10.10.2019 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.juli.cz/spolecnost/kdo-jsme/>

LÍBAL, Tomáš, 2021. Náklady na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání. *Živnostník.cz* [online]. Praha: Dashöfer Holding, Ltd., 7.11.2018 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://www.zivnostnik.cz/33/naklady-na-dopravu-zamestnancu-do-a-ze-zamestnani-uniqueidgOkE4NvrWuOxZ4GxLdrsIgQSwxVNrN50sPTwVrguwZk/>

MAREŠ, Michael, 2018. Jedna karta vládne všem fitkům. Zákulisí fenoménu multisportka. *Forbes* [online]. MediaRey, SE, 13.12.2018, , 1 [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://forbes.cz/jedna-karta-vladne-vsem-fitkum-zakulisi-fenomenu-multisportka/>

RIEDER, Pavel, 2017. Představení společnosti. In: *Youtube* [online]. 23. 11. 2017 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=r4h83dRGW1k&list=TLGGN5kaKbUCExMzAzkaKbUC&t=4s>

Sick days, 2020. *Stainc.cz: Štain. Advokátní kancelář*. [online]. Praha: ŠTAINC advokátní kancelář [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <http://stainc.cz/sick-days.html>

## SEZNAM DALŠÍCH POUŽITÝCH ZDROJŮ

BERGEROVÁ, Z., 2021. *Motivační systém společnosti* [ústní sdělení]. JULI Motorenwerk. Modřická 392, 664 48 Moravany. 23. 2. 2021.

Interní dokumenty společnosti JULI Motorenwerk, s.r.o.

Kolektivní smlouva mezi JULI Motorenwerk, s.r.o. a ZO OS KOVO JULI pro rok 2021.

Konsolidovaná výroční zpráva společnosti JULI Motorenwerk, s.r.o. za rok končící 31. prosince 2019, schválena k 2.10.2020.

Konsolidovaná výroční zpráva společnosti JULI Motorenwerk, s.r.o. za rok končící 31. prosince 2020, schválena k 31.3.2021.

Pracovní řád JULI Motorenwerk, s.r.o. z roku 2017.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

AČ – absolutní četnost

JIT – just in time

RČ – relativní četnost

THP – technicko-hospodářský pracovník

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....                             | 20 |
| Obrázek 2: Maslowova “pyramida” potřeb .....                                 | 24 |
| Obrázek 3: Výrobky společnosti.....  | 40 |
| Obrázek 4: Organizační struktura společnosti JULI Motorenwerk, s. r. o. .... | 41 |



## SEZNAM GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 1 .....                  | 48 |
| Graf 2: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 2 .....                  | 48 |
| Graf 3: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 3 .....                  | 49 |
| Graf 4: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 5 .....                  | 50 |
| Graf 5: Zastoupení respondentů na jednotlivých odděleních .....    | 50 |
| Graf 6: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 6 .....                  | 52 |
| Graf 7: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 7 .....                  | 52 |
| Graf 8: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 8 .....                  | 54 |
| Graf 9: Pocit motivace podle jednotlivých oddělení .....           | 54 |
| Graf 10: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 9 .....                 | 55 |
| Graf 11: Spokojenost s výší mzdy podle jednotlivých oddělení ..... | 56 |
| Graf 12: Spokojenost s výší mzdy podle délky zaměstnání .....      | 57 |
| Graf 13: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 10 .....                | 57 |
| Graf 14: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 11 .....                | 58 |
| Graf 15: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 12 .....                | 59 |
| Graf 16: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 13 .....                | 59 |
| Graf 17: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 15 .....                | 65 |
| Graf 18: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 16 .....                | 66 |
| Graf 19: Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 17 .....                | 66 |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Přehled motivačních a hygienických faktorů .....  | 27 |
| Tabulka 2: Dotazníkové šetření – pracovní pozice dle jednotlivých oddělení .....                   | 51 |
| Tabulka 3: Dotazníkové šetření – předpokládaná doba působení ve firmě podle délky zaměstnání ..... | 53 |
| Tabulka 5: Dotazníkové šetření – odpovědi z otevřené otázky č. 14 .....                            | 64 |
| Tabulka 5: Kalkulace nákladů na zavedení sick days.....  | 71 |
| Tabulka 6: Kalkulace nákladů na Multisport kartu .....   | 72 |
| Tabulka 7: Kalkulace nákladů na zavedení karty ActivePass .....                                    | 73 |
| Tabulka 8: Kalkulace nákladů na zavedení karty Cafeteria mojeBenefity.....                         | 75 |
| Tabulka 9: Náklady na zavedení práce z domova na 1 zaměstnance .....                               | 78 |
| Tabulka 10: Kalkulace nákladu na školení vedoucích zaměstnanců.....                                | 79 |

## SEZNAM VZORCŮ

|   |    |
|---|----|
| Vzorec 1: Vzorec teorie očekávání.....                | 29 |
| Vzorec 2: Stanovení velikosti výzkumného vzorku ..... | 47 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Certifikát Bisnode .....I

Příloha 2: Vzor dotazníkového šetření.....II

**Příloha 1: Certifikát Bisnode**  
(Zdroj: Juli.cz, 2021)



## **Příloha 2: Vzor dotazníkového šetření**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Dotazník k motivačnímu systému ve společnosti JULI Motorenwerk, s.r.o.**

Vážená paní / Vážený pane,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na motivační systém společnosti, ve které pracujete. Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita jako podklad pro moji diplomovou práci. Jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut. Odpovězte prosím, na každou otázku.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu, věnovaný čas a pravdivost odpovědí při vyplňování.

Bc. Evgeniya Genaeva

Fakulta podnikatelská

Vysoké učení technické v Brně

#### **1. Jaký je Váš věk?**

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26–35 let
- ☐ 36–50 let
- ☐ 50 a více let

#### **2. Jaké je Vaše pohlaví?**

- ☐ Muž
- ☐ Žena

#### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ základní
- ☐ SŠ bez maturity a výučního listu
- ☐ SŠ s výučním listem
- ☐ SŠ s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské bakalářské
- ☐ vysokoškolské magisterské
- ☐ jiné

**4. Na kterém oddělení pracujete?**

- ☐ Výroba
- ☐ Sledování kvality
- ☐ Vývoj
- ☐ Řízení projektů
- ☐ Nákup
- ☐ Ekonomické oddělení

**5. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

- ☐ Vedoucí pracovník
- ☐ Řadový zaměstnanec
- ☐ Dělník

**6. Jak dlouho pro tuto společnost pracujete?**

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1–5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ 11 a více let

**7. Jak dlouho předpokládáte, že budete v této společnosti ještě pracovat?**

- ☐ asi 1 rok nebo méně
- ☐ 2–3 roky
- ☐ dlouhodobě, více jak 3 roky

**8. Cítíte se být dostatečně motivovaní ve svém zaměstnání?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**9. Jste spokojen (-a) s výší vaší mzdy?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**10. Je pro Vás stanovený způsob odměňování srozumitelný?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**11. Domníváte se, že je Vaše práce vzhledem k Vaší kvalifikaci a přínosu pro společnost**

**JULI finančně ohodnocena spravedlivě?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**12. Jak jsou následující benefity pro Vás motivující? (U každého řádku vyberte jednu možnost odpovědi)**

|   | Motivující | Spíše motivující | Spíše nemotivující | Nemotivující | Tento benefit na mé pracovní pozici není poskytován |
|---|------------|------------------|--------------------|--------------|---|
| Pružná pracovní doba                        |            |                  |                    |              |   |
| Dovolená nad rámec ZP                       |            |                  |                    |              |   |
| Výuka cizích jazyků                         |            |                  |                    |              |   |
| Závodní stravování                          |            |                  |                    |              |   |
| Příspěvky na kulturu a sport (SODEXO karta) |            |                  |                    |              |   |
| Služební telefon i k soukromým účelům       |            |                  |                    |              |   |
| Služební vůz i k soukromým účelům           |            |                  |                    |              |   |
| Odměny pro životní jubilea                  |            |                  |                    |              |   |
| 13. plat                                    |            |                  |                    |              |   |
| Penzijní připojištění                       |            |                  |                    |              |   |
| Mimořádná odměna při odchodu do důchodu     |            |                  |                    |              |   |



**13. Do jaké míry je pro Vás naplněno uspokojení následujících kritérií? (U každého řádku vyberte jednu možnost odpovědi)**

|   | Naplněno | Spíše naplněno | Spíše nenaplněno | Nenaplněno | Tento benefit na mé pracovní pozici není poskytován |
|---|----------|----------------|------------------|------------|---|
| Pružná pracovní doba                        |          |                |                  |            |   |
| Dovolená nad rámec ZP                       |          |                |                  |            |   |
| Výuka cizích jazyků                         |          |                |                  |            |   |
| Závodní stravování                          |          |                |                  |            |   |
| Příspěvky na kulturu a sport (SODEXO karta) |          |                |                  |            |   |
| Služební telefon i k soukromým účelům       |          |                |                  |            |   |
| Služební vůz i k soukromým účelům           |          |                |                  |            |   |
| Odměny pro životní jubilea                  |          |                |                  |            |   |
| 13. plat                                    |          |                |                  |            |   |
| Penzijní připojištění                       |          |                |                  |            |   |
| Mimořádná odměna při odchodu do důchodu     |          |                |                  |            |   |

**14. Uveďte další benefity, které byste uvítali:**

.....

.....

.....

.....

**15. Dal/a byste přednost**

- fixnímu systému odměňování, kdy zaměstnavatel Vám nabídne určité druhy benefitů
- flexibilnímu systému odměňování, kdy si můžete vybrat z určitého balíčku benefitů ty, které Vám nejvíce vyhovují

**16. Označte důležitost následujících kritérií:** (U každého řádku vyberte jednu možnost odpovědi):

|  | Důležité | Spíše důležité | Spíše nedůležité | Nedůležité |
|--|----------|----------------|------------------|------------|
| Dobré postavení ve firmě                       |          |                |                  |            |
| Dobrý pracovní tým                             |          |                |                  |            |
| Spokojenost s přímým nadřízeným                |          |                |                  |            |
| Užitečnost práce                               |          |                |                  |            |
| Tvůrčí, zajímavá a kreativní práce             |          |                |                  |            |
| Možnost profesního růstu                       |          |                |                  |            |
| Neformální vztahy na pracovišti                |          |                |                  |            |
| Uplatnění znalostí a dovedností                |          |                |                  |            |
| Jistota pracovního místa                       |          |                |                  |            |
| Dobrá image podniku                            |          |                |                  |            |
| Pochvala a uznání                              |          |                |                  |            |
| Vhodné pracovní podmínky (teplo, světlo apod.) |          |                |                  |            |

**17. Do jaké míry je pro Vás naplněno uspokojení následujících kritérií?** (U každého řádku vyberte jednu možnost odpovědi)

|  | Naplněno | Spíše naplněno | Spíše nenaplněno | Nenaplněno |
|--|----------|----------------|------------------|------------|
| Dobré postavení ve firmě                       |          |                |                  |            |
| Dobrý pracovní tým                             |          |                |                  |            |
| Spokojenost s přímým nadřízeným                |          |                |                  |            |
| Užitečnost práce                               |          |                |                  |            |
| Tvůrčí, zajímavá a kreativní práce             |          |                |                  |            |
| Možnost profesního růstu                       |          |                |                  |            |
| Neformální vztahy na pracovišti                |          |                |                  |            |
| Uplatnění znalostí a dovedností                |          |                |                  |            |
| Jistota pracovního místa                       |          |                |                  |            |
| Dobrá image podniku                            |          |                |                  |            |
| Pochvala a uznání                              |          |                |                  |            |
| Vhodné pracovní podmínky (teplo, světlo apod.) |          |                |                  |            |